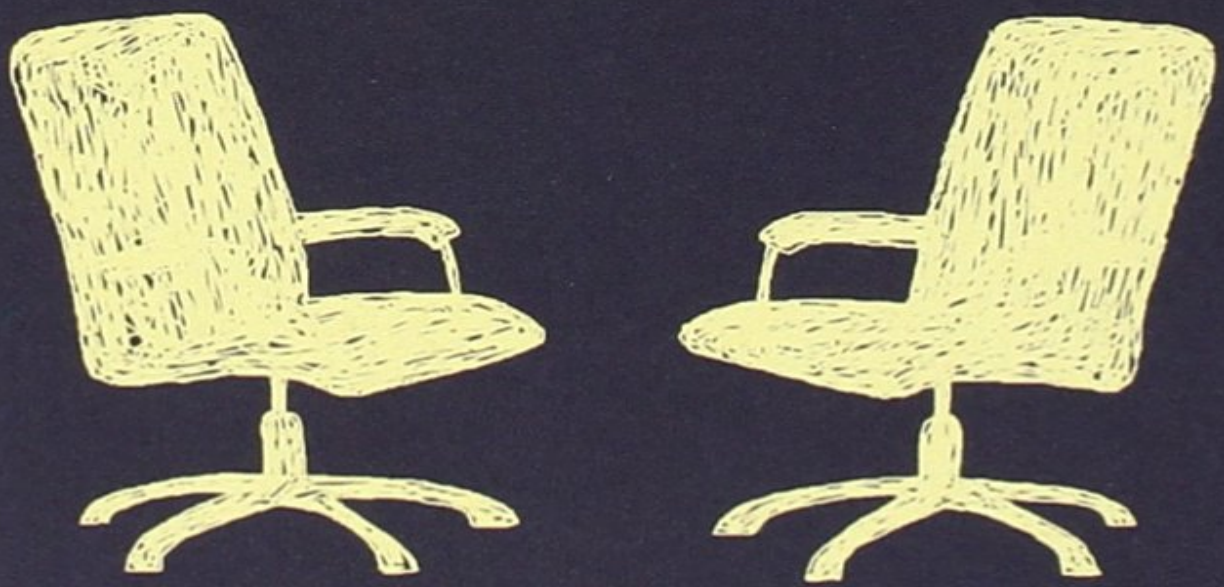
Roger Fisher William Ury Bruce Patton

L'ARTE DEL NEGOZIATO

Per chi vuole ottenere il meglio in una trattativa ed evitare lo scontro



CORBACCIO

Titolo originale: *Getting to Yes – Revised Edition*

Traduzione dall'originale americano di *Aldo Giobbio*

I edizione settembre 2005

II edizione novembre 2005

III edizione luglio 2006

IV edizione maggio 2007

V edizione gennaio 2008

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

Copyright © 1981, 1991, by Roger Fisher and William Ury

Published by special arrangement with Houghton Mifflin Company

© 2005 Casa Editrice Corbaccio s.r.l., Milano

www.corbaccio.it

ISBN 978-88-7972-761-7

ROGER FISHER – WILLIAM URY

BRUCE PATTON

L'ARTE DEL NEGOZIATO

Traduzione di Aldo Giobbio

Prefazione alla seconda edizione

Negli ultimi dieci anni il negoziato come campo d'interesse per il mondo accademico e delle professioni è esploso. Sono state pubblicate nuove opere teoriche, sono stati elaborati studi di casi e sono state intraprese ricerche originali. Dieci a anni fa ben pochi istituti di formazione offrivano corsi sul negoziato; ora è moneta corrente. Le università incominciano a varare facoltà apposite. Società di consulenza fanno lo stesso nel mondo degli affari.

In questo paesaggio intellettuale in movimento, le idee esposte ne *L'arte del negoziato* hanno resistito bene. Hanno conquistato notevole attenzione e consenso da parte di un vasto pubblico e sono spesso citate come punto di partenza per ulteriori lavori. Meglio ancora, gli stessi autori ne sono a tutt'oggi convinti. La maggior parte delle domande e dei commenti si è concentrata in aree nelle quali il libro si era rivelato poco chiaro o dove i lettori avrebbero voluto un parere più specifico. Noi abbiamo cercato di trattare in questa riedizione i più importanti fra tali argomenti.

Piuttosto che interpolare nel testo e chiedere ai lettori che già lo conoscono di andare a cercare i cambiamenti, abbiamo preferito raggruppare il materiale aggiuntivo in una sezione apposita alla fine di questa seconda edizione. Il grosso del testo rimane completo e invariato rispetto alla prima edizione, salvo l'aggiornamento delle cifre negli esempi, per adeguarle all'inflazione, e la parafrasi di pochi punti, per rendere più chiaro il senso e per eliminare modi di dire sessisti. Ci auguriamo che le nostre risposte a «Dieci domande che la gente pone a *L'arte del negoziato*» si dimostrino utili e soddisfino almeno in parte l'interesse che il pubblico ha espresso.

Le domande si riferiscono a: 1) significato e limiti del negoziato «di princìpi» (sotto il profilo pratico, non quello morale); 2) come trattare con qualcuno che sembri essere irrazionale o che abbia un diverso sistema di valori, modo di vedere o stile di negoziato; 3) questioni di tattica, come

dove incontrarsi, chi dovrebbe fare la prima offerta, e come passare dalla formulazione di possibilità all'assunzione di impegni; 4) il ruolo del potere nel negoziato.

Per un più esteso trattamento di certi problemi specifici si dovranno attendere altri libri. Lettori interessati a saperne di più su come trattare gli aspetti «personali» del negoziato in modi tendenti a stabilire un rapporto positivo potrebbero gradire *Getting Together: Building Relationship as We Negotiate*, di Roger Fisher e Scott Brown, disponibile tra i Penguin Books. Se il vostro problema è piuttosto quello di come affrontare persone e situazioni difficili, vi consigliamo *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*, di William Ury, edito da Bantam Books. Non c'è dubbio che altri ne seguiranno. Certamente c'è ancora molto da dire su potere, negoziati multilaterali, incontri di culture diverse, stili personali e molti altri argomenti.

Ancora una volta ringraziamo Marty Linsky, questa volta per aver esaminato con occhio attento e matita acuminata il nostro nuovo materiale. Il nostro speciale ringraziamento a Doug Stone, per la sua acuta disamina, l'*editing* e in qualche caso anche la riscrittura di stesure successive. Ha del sovrumano il suo potere di cogliere i nostri passi poco chiari.

Roger Fisher
William Ury
Bruce Patton

Per più di dodici anni Bruce Patton ha lavorato con noi alla formulazione e allo svolgimento di tutte le idee contenute in questo libro. Per tutto lo scorso anno ha fatto il grosso del lavoro per convertire il nostro comune pensiero nel testo definitivo. È un piacere accogliere Bruce Patton, redattore della prima edizione, come co-autore di pieno diritto di questa seconda.

R.F.
W.U.

Ringraziamenti

Questo libro si apre con una domanda: qual è il modo migliore, per la gente, di gestire i propri conflitti? Per esempio, qual è il miglior consiglio che si potrebbe dare a una coppia che sta per divorziare e che vorrebbe sapere come raggiungere un accordo equo e soddisfacente per entrambi senza litigare ancor di più? Ancora più difficile, forse: quale consiglio dareste a uno dei due che volesse la stessa cosa? Ogni giorno famiglie, vicini, coppie, dipendenti, capi, aziende, consumatori, venditori, avvocati e nazioni affrontano il problema di come ottenere un «sì» senza fare la guerra. Pescando nei nostri rispettivi precedenti nel diritto internazionale e nell'antropologia, e attraverso un'ampia collaborazione, durata anni, con professionisti, colleghi e studiosi, abbiamo gradualmente sviluppato un metodo pratico per negoziare amichevolmente un accordo senza rimetterci.

Abbiamo sottoposto le nostre idee ad avvocati, uomini d'affari, pubblici funzionari, giudici, direttori di prigione, diplomatici, agenti d'assicurazione, militari, minatori e petrolieri. Siamo immensamente grati a coloro che ci hanno risposto con le loro critiche e con suggerimenti tratti dalla loro esperienza. Ne abbiamo tratto enorme beneficio.

In effetti, tante persone hanno contribuito in modo tanto esteso a quanto abbiamo imparato nel corso degli anni, che non ci è più possibile dire con precisione verso chi siamo in debito, per quali idee e in quale forma. Coloro che hanno dato il maggior contributo comprenderanno che abbiamo omesso i riferimenti a piè di pagina non perché ci attribuiamo la paternità di ogni idea qui espressa, ma piuttosto per mantenere una certa scorrevolezza al testo, dovendo tanto a tanti.

Comunque sia, non possiamo non menzionare il nostro debito verso Howard Raiffa. Le sue critiche gentili ma penetranti hanno ripetutamente migliorato il nostro approccio, e le sue nozioni su come perseguire guadagni comuni approfittando delle diversità e su come utilizzare procedure originali per risolvere problemi difficili hanno ispirato diversi dei nostri paragrafi sull'argomento. Louis Sohn, straordinaria figura di ideatore

e negoziatore, è stato sempre incoraggiante, sempre creativo, sempre proiettato in avanti. Fra i nostri numerosi debiti, gli dobbiamo la nostra iniziazione all'idea di usare una sola piattaforma negoziale, quella che chiamiamo *one-text procedure* (procedura su testo unico). Vorremmo anche ringraziare Michael Doyle e David Strauss per le loro idee creative su come condurre le sessioni di *brainstorming.*

Buoni aneddoti ed esempi appropriati si trovano con difficoltà. Dobbiamo perciò molto a Jim Sebenius per la sua esposizione della Conferenza Marittima (come pure per la concettosa critica del metodo ivi seguito), a Tom Griffith per il racconto della sua trattativa con il liquidatore di un'assicurazione e a Mary Parker Follett per l'aneddoto dei due signori che litigano in biblioteca.

Teniamo in particolar modo a ringraziare tutti coloro che hanno letto questo libro nelle sue diverse stesure e ci hanno aiutato con le loro osservazioni, compresi i nostri studenti degli *workshops* di gennaio (1980 e 1981) sul negoziato presso la facoltà di giurisprudenza di Harvard, e Frank Sander, John Cooper e William Lincoln che in quegli *workshops* hanno insegnato con noi. In particolare vogliamo ringraziare i membri dello Harvard's Negotiation Seminar, oltre a quelli già menzionati, per averci pazientemente ascoltato in questi ultimi due anni e averci offerto molti utili suggerimenti: John Dunlop, James Healy, David Kuechle, Thomas Schelling e Lawrence Susskind. A tutti i nostri amici e colleghi dobbiamo più di quanto possiamo dire, ma la responsabilità finale per il contenuto di questo libro ricade sugli autori; se il risultato non è ancora perfetto, non è perché ci sia mancata la collaborazione.

Senza la famiglia e gli amici, scrivere sarebbe insopportabile. Per il sostegno morale (e la critica costruttiva) ringraziamo Caroline Fisher, David Lax, Frances Turnbull e Janice Ury. Senza Francis Fisher questo libro non sarebbe mai stato scritto. Fu lui, infatti, ad avere la felice idea di presentarci l'uno all'altro, qualcosa come quattro anni fa.

Non avremmo potuto avere segretarie migliori. Grazie a Deborah Reimel per l'indefettibile competenza, l'appoggio morale e i fermi ma cortesi richiami alla tabella di marcia, e a Denise Trybula, cui non sono mai venuti meno la diligenza e il buonumore. E un grazie speciale ai tastieristi, guidati

da Cynthia Smith, che hanno superato la prova di una serie infinita di stesure e di quasi impossibili scadenze.

Poi ci sono i nostri redattori. Riorganizzando e riducendo a metà questo libro, Marty Linsky lo ha reso molto più leggibile. Per riguardo verso i nostri lettori, ha avuto il buonsenso di non aver riguardo per i nostri sentimenti. Grazie anche a Peter Kinder, June Kinoshita e Bob Ross. June ha lottato per rendere il nostro linguaggio meno maschilista. Se non ci siamo riusciti, ci scusiamo con quelle persone che potrebbero sentirsene offese. Dobbiamo pure ringraziare Julian Bach, il nostro agente letterario, e Dick McAdoo con i suoi collaboratori di Houghton Mifflin, che hanno reso la pubblicazione di questo libro non solo possibile ma anche piacevole.

Infine, dobbiamo ringraziare Bruce Patton, nostro amico e collega, curatore e mediatore. Nessuno ha contribuito di più a questo libro. Fin dall'inizio egli ci ha aiutato a raccogliere le idee e a organizzare la struttura logica del libro. Ha ristrutturato quasi ogni capitolo e rivisto ogni parola. Se i libri fossero film, questo dovrebbe essere presentato come una Produzione Patton.

Roger Fisher
William Ury

L'arte del negoziato

Ai nostri padri

Walter T. Fisher e Melvin C. Ury,

che con il loro esempio ci hanno insegnato il potere dei princìpi.

Introduzione

Vi piaccia o no, siete un negoziatore. Il negoziato è un fatto della vita. Discutete un aumento col vostro principale. Tentate di accordarvi con un estraneo sul prezzo per la sua casa. Due avvocati cercano di trovare un accordo extragiudiziale dopo un incidente d'auto. Un gruppo di società petrolifere pianifica una *joint venture* per cercare il petrolio in mare aperto. Un amministratore locale si incontra con dirigenti sindacali per evitare uno sciopero dei mezzi pubblici. Il segretario di stato americano siede con il suo omologo sovietico per cercare un accordo sulla limitazione delle armi nucleari. Sono tutti negoziati.

Ognuno negozia qualcosa tutti i giorni. Come Monsieur Jourdain de Molière,[1] estasiato nell'apprendere che aveva parlato in prosa per tutta la vita, la gente negozia anche quando non ci pensa. Si negozia con la moglie su dove andare a cena e con il figlio sull'ora alla quale deve andare a letto. Il negoziato è un mezzo fondamentale per ottenere dagli altri quello che si vuole. È una comunicazione nei due sensi intesa a raggiungere un accordo quando voi e la vostra controparte avete alcuni interessi in comune e altri in contrasto.

Sono sempre di più le occasioni che richiedono un negoziato; il conflitto è un'industria in espansione. Ognuno vuol partecipare alle decisioni che lo riguardano; sono sempre di meno coloro che accettano decisioni prese da altri. La gente si trova con interessi opposti e usa il negoziato per risolvere il contrasto. Negli affari, in politica o in famiglia la gente arriva alla maggior parte delle decisioni attraverso il negoziato. Persino quando finisce in tribunale, quasi sempre negozia un accordo prima della sentenza.

Benché il negoziato si svolga ogni giorno, non è facile farlo bene. Le tecniche abituali lasciano spesso le persone insoddisfatte o esauste o irritate, o tutte e tre le cose insieme.

Le persone si trovano con un dilemma. Vedono due modi di trattare: quello duro e quello morbido. Il negoziatore morbido cerca di evitare il conflitto personale, e così fa rapidamente concessioni allo scopo di

raggiungere l'accordo. Desidera una soluzione amichevole; tuttavia spesso va a finire che si sente sfruttato e mastica amaro. Il negoziatore duro vede ogni situazione come uno scontro di volontà nel quale la parte che assume l'atteggiamento più radicale e lo mantiene più a lungo se la cava meglio. Vuole vincere; tuttavia spesso va a finire che provoca una reazione altrettanto dura, che esaurisce lui e le sue risorse e guasta i rapporti con la controparte. Altre tecniche consolidate occupano una posizione intermedia tra il duro e il morbido, ma tutte implicano uno scambio sottinteso tra l'ottenere ciò che si desidera e il mantenere buoni rapporti con il prossimo.

C'è un terzo modo di negoziare, né duro né morbido, ma piuttosto duro *e* morbido. Il metodo del *negoziato di princìpi*[2] sviluppato nel corso dello Harvard Negotiation Project è di decidere le soluzioni in base ai loro meriti piuttosto che attraverso un processo di tira-e-molla concentrato su ciò che ciascuna parte dice di volere o non voler fare. Suggerisce che si miri, fin dove è possibile, al vantaggio reciproco e che, laddove gli interessi sono in conflitto, si insista affinché il risultato si basi su alcuni criteri di equità indipendenti dalla volontà delle parti. Il metodo del negoziato di princìpi è duro nel merito, morbido verso le persone. Non ricorre né a trucchi né a tentativi di impressionare la controparte. Il negoziato di princìpi vi mostra come ottenere ciò cui avete diritto pur comportandovi bene. Vi consente di essere corretti pur proteggendovi contro coloro che vorrebbero approfittare della vostra correttezza.

Questo libro concerne il metodo del negoziato di princìpi. Il primo capitolo descrive i problemi che sorgono usando le tecniche tradizionali della trattativa di posizione.[3] I successivi quattro capitoli spiegano i quattro princìpi del metodo. Gli ultimi tre rispondono alle domande più frequenti per quanto riguarda il metodo: che cosa succede se l'altra parte è più forte? E se non sta al gioco? E se gioca sporco?

Il negoziato di princìpi può essere usato dai diplomatici americani nei colloqui con l'Unione Sovietica sul controllo degli armamenti, dai legali di Wall Street che rappresentano le cinquecento società della classifica di «Fortune» in processi per violazione delle norme antitrust nonché dalle coppie per decidere qualsiasi cosa, da dove andare in vacanza a come dividere i loro beni in caso di divorzio. Chiunque può usare questo metodo.

Ogni negoziato è diverso, ma gli elementi fondamentali non cambiano. Il negoziato di princìpi può essere usato sia che ci sia un solo problema sul tappeto sia che ce ne siano diversi; che ci siano due o più parti in causa; che ci sia un rituale formalizzato, come nelle vertenze collettive, o trattative del tutto improvvisate, come nel caso di un dirottamento. Il metodo si applica quale che sia l'esperienza della controparte e quale che sia – ostile o amichevole – il suo atteggiamento. Il negoziato di princìpi è una strategia buona per tutti gli usi. A differenza di quasi tutte le altre strategie, se la controparte la impara non diventa più difficile da usare: diventa più facile. Se la controparte legge questo libro, tanto di guadagnato.

Prima parte
IL PROBLEMA

I
Non trattate da posizioni

Che un negoziato concerna un contratto, una lite in famiglia o un trattato di pace fra due nazioni, la gente di solito si ingolfa in una trattativa di posizione. Ciascuna delle parti prende una posizione, la difende e fa concessioni per raggiungere un compromesso. L'esempio classico di questo minuetto è il tira-e-molla che avviene tra una cliente e il proprietario di un negozio di articoli di seconda mano:

CLIENTE	NEGOZIANTE
Quanto vuole per questo piatto di ottone?	È un bel pezzo d'antiquariato, non trova? Glielo potrei lasciare per 75 dollari.
Guardi, è tutto ammaccato. Gliene darò 15.	Davvero! Potrei prendere in considerazione un'offerta seria, ma 15 dollari non lo è di certo.
Va bene, posso arrivare a 20, ma non pagherò mai per una cosa simile 75 dollari. Mi faccia un prezzo realistico.	Lei è un osso duro, signorina. Le va bene 60 dollari?
Venticinque.	Costa molto di più a me. Mi faccia un'offerta *seria.*
37,50. Questo è il massimo al quale posso arrivare.	Ma ha visto le incisioni su questo piatto? L'anno venturo questi articoli varranno il doppio di quello che li paga oggi.

E così via e così via. Forse troveranno un accordo, forse no.

Ogni metodo di trattativa può essere correttamente giudicato secondo tre requisiti: deve portare a un accordo ragionevole, se l'accordo è possibile; deve essere efficiente; e dovrebbe migliorare, o almeno non danneggiare, i rapporti fra le parti. (Un accordo può essere definito come ragionevole quando soddisfa al massimo grado possibile gli interessi legittimi di ciascuna parte, risolve equamente il conflitto di interessi, è duraturo e tiene conto anche dell'interesse collettivo.)

La forma più comune di negoziato, illustrata dall'esempio di cui sopra, consiste nell'occupare successivamente – e quindi cedere – una serie di posizioni.

Prendere una posizione, come fanno il cliente e il negoziante, serve ad alcuni scopi utili, in un negoziato. Dice alla controparte quello che volete, fornisce un ancoraggio in situazioni incerte e sotto pressione e può in definitiva produrre i termini per un'intesa accettabile. Ma questi scopi si possono servire anche in altri modi, mentre la trattativa di posizione non risponde ai requisiti fondamentali: portare a un accordo ragionevole, e in modo molto efficiente e amichevole.

Discutere su posizioni produce accordi malfatti

Quando i negoziatori trattano da posizioni, tendono a rinchiudervisi. Quanto più chiarite la vostra posizione e la difendete contro l'attacco, tanto più vi ci trovate impegnato. Più tentate di convincere la controparte dell'impossibilità di modificare la vostra posizione iniziale, più difficile diventa il farlo. Il vostro «io» finisce con l'identificarsi con la vostra posizione. Vi trovate ad avere un nuovo interesse a «salvare la faccia» – cioè a conciliare l'azione futura con le posizioni precedenti – rendendo sempre meno probabile che un qualsiasi accordo riconcili accortamente gli interessi originari delle parti.

Il pericolo che la trattativa di posizione ostacoli il negoziato è ben illustrato dalla rottura dei colloqui per un bando globale degli esperimenti nucleari, durante la presidenza Kennedy. Era sorta una questione critica: quante ispezioni l'anno si dovevano consentire all'Urss e agli Stati Uniti sul territorio l'uno dell'altro, per investigare eventi sismici sospetti? L'Urss accettò infine tre ispezioni. Gli Usa insistevano per non meno di dieci. E lì i colloqui si arenarono – sulle rispettive posizioni – nonostante che nessuno sapesse se «ispezione» voleva dire che una persona avrebbe dato un'occhiata in giro per un giorno o che cento avrebbero rivoltato tutto sottosopra per un mese. Le parti non si erano minimamente sforzate di delineare una procedura di ispezione che conciliasse l'interesse degli Stati Uniti per i controlli con il desiderio di ambedue i paesi di ridurre al minimo le intrusioni.

Poiché si dedica più attenzione alle posizioni, se ne dedica meno a smussare le sottostanti preoccupazioni delle parti. L'accordo diventa meno

probabile. Qualsiasi intesa si raggiunga può riflettere una divisione meccanica della distanza tra le rispettive posizioni finali piuttosto che una soluzione accuratamente architettata per venire incontro ai legittimi interessi delle parti. Il risultato è frequentemente un accordo molto meno soddisfacente, per ambo le parti, di quanto sarebbe potuto essere.

Discutere su posizioni è inefficiente

Il metodo di negoziato tradizionale può condurre tanto all'accordo, come per il prezzo di un piatto d'ottone, quanto alla rottura, come nel caso delle ispezioni. In ogni caso, il processo porta via un mucchio di tempo.

Trattare da posizioni determina interferenze che ritarda no la conclusione. Nella trattativa di posizione cercate di accrescere le probabilità che ogni intesa raggiunta sia favorevole a voi con il partire da una posizione estrema, con il rimanervi ostinatamente attaccato, con l'ingannare la controparte circa i vostri veri fini e col fare piccole concessioni, giusto il minimo indispensabile affinché il negoziato continui. Lo stesso vale per la controparte. Ognuno di questi fattori tende a ostacolare il conseguimento di una rapida intesa. Quanto più lontane sono le posizioni iniziali e quanto più piccole sono le concessioni, tanto più tempo e sforzo ci vorranno per scoprire se un accordo è o no possibile.

Il tipico minuetto richiede anche un alto numero di decisioni individuali, in quanto ogni negoziatore decide che cosa offrire, che cosa respingere e quante concessioni fare. Il processo decisionale è arduo e, nel migliore dei casi, richiede tempo. Laddove ogni decisione non soltanto implica una concessione alla controparte ma anche induce probabilmente pressioni per concessioni ulteriori, un negoziatore trova scarso incentivo a muoversi rapidamente. Tirare in lungo, minacciare l'abbandono, far muro e altre tattiche del genere diventano pane quotidiano. Tutte quante accrescono il tempo e il costo necessari per raggiungere l'accordo, come pure il rischio che non si arrivi ad accordo alcuno.

Discutere su posizioni danneggia il futuro dei rapporti

La trattativa di posizione diventa uno scontro di volontà. Ogni negoziatore afferma ciò che vuole e ciò che non vuole fare. Il compito di delineare insieme una soluzione accettabile tende a diventare una battaglia. Ogni lato

tenta con la sola forza di volontà di obbligare l'altro a cambiare la propria posizione. «Non cederò. Se vuoi venire al cinema con me, è *Il mistero del falco* o niente.» Rabbia e risentimento risultano spesso, quando una delle parti si vede costretta a cedere alla rigida volontà dell'altra, mentre non si tiene alcun conto dei suoi legittimi desideri. Pertanto la trattativa di posizione mette a dura prova e a volte incrina i rapporti fra le parti. Aziende che hanno fatto affari insieme per anni si possono dividere. Vicini possono cessare di parlarsi l'un l'altro. Sentimenti di amarezza originati da scontri del genere possono durare tutta la vita.

Quando le parti sono più di due, la trattativa di posizione è anche peggio

Sebbene sia comodo discutere il negoziato come se ci fossero solo due soggetti, voi e la controparte, in realtà quasi tutti i negoziati coinvolgono più di due persone. Parecchie parti distinte possono sedere al tavolo, oppure ogni parte può avere elettori, superiori, consigli d'amministrazione o comitati ai quali deve rendere conto. Quanta più gente è coinvolta nel negoziato, tanto più seri sono i difetti della trattativa di posizione.

Se qualcosa come centocinquanta paesi stanno negoziando, come in diverse sedi delle Nazioni Unite, la trattativa di posizione è pressoché impossibile. Possono essere necessari tutti per dire «sì», ma ne basta uno per dire «no». Concessioni reciproche sono difficili: a chi fate la concessione? Migliaia di accordi bilaterali restano inoperanti per mancanza di un accordo multilaterale. In tali situazioni, la trattativa di posizione porta alla formazione di coalizioni i cui interessi comuni sono spesso più simbolici che sostanziali. Alle Nazioni Unite, tali coalizioni provocano negoziati fra «Nord» e «Sud» o fra «Est» e «Ovest». Poiché ci sono diversi membri in un gruppo, diventa più difficile sviluppare una posizione comune. Ma il peggio è che, una volta che sia stata faticosamente concordata una posizione comune, diventa molto più difficile cambiarla. Cambiare un partito preso si dimostra ugualmente difficile quando i partecipanti in più sono autorità di grado superiore che, benché assenti dal tavolo delle trattative, devono nondimeno dare la loro approvazione.

Essere gentili non è una soluzione

Molti riconoscono gli alti costi della trattativa di posizione dura, in particolare per quanto riguarda i successivi rapporti tra le parti. Sperano quindi di evitarli applicando uno stile di negoziato più morbido. Invece di vedere la controparte come un avversario, la vedono come un amico. Invece di enfatizzare come scopo la vittoria, enfatizzano la necessità di mettersi d'accordo. In un gioco negoziale morbido i movimenti tipo sono fare offerte e concessioni, dar fiducia alla controparte, essere amichevoli e cedere quel tanto che può essere necessario per evitare il conflitto.

La tavola che segue illustra i due stili della trattativa di posizione, morbido e duro. La maggior parte delle persone vede la scelta fra le strategie negoziali come limitata a quella fra questi due stili. Guardando la tavola come se doveste scegliere, sareste un negoziatore «posizionista» morbido o duro? O forse applichereste una strategia intermedia?

Il gioco negoziale morbido enfatizza l'importanza di costruire e mantenere il rapporto. In famiglia e fra amici molti negoziati avvengono in questo modo. Il processo tende a essere efficiente, almeno nel senso che produce risultati rapidamente. Poiché ciascuna delle parti fa a gara con l'altra nell'essere più generosa e più accomodante, l'accordo diventa altamente probabile. Ma non è detto che sia un buon accordo. I risultati possono non essere tragici come nel racconto di O. Henry relativo a una coppia impoverita, nella quale la moglie innamorata vende la propria chioma per comprare una bella catena per l'orologio del marito, mentre l'ignaro marito vende l'orologio per comprare bei pettini per i capelli della moglie. Tuttavia, ogni negoziato che si preoccupi principalmente del rapporto contiene il rischio di sfociare in un accordo fasullo.

PROBLEMA

Trattativa di posizione: quale gioco giochereste?

Morbido	***Duro***
Le parti sono amici.	Le parti sono avversari.
Lo scopo è accordarsi.	Lo scopo è vincere.

Fare concessioni per coltivare il rapporto.	Chiedere concessioni come una condizione per il rapporto.
Essere morbidi con le persone e con il problema.	Essere duri con il problema e con le persone.
Fidarsi degli altri.	Diffidare degli altri.
Cambiare posizione facilmente.	Trincerarsi sulla propria posizione.
Fare offerte.	Fare minacce.
Svelare fin dove potete scendere.	Nascondere fin dove potete scendere.
Accettare perdite unilaterali pur di raggiungere l'accordo.	Pretendere guadagni unilaterali come prezzo dell'accordo.
Cercare una sola risposta: quella che *essi* accetteranno. Insistere sull'accordo.	Cercare una sola risposta: quella che *voi* accetterete. Insistere sulla propria posizione.
Cercare di evitare la prova di forza.	Cercare di vincere la prova di forza.
Cedere alla pressione.	Far pressione.

Più seriamente, praticare una forma di trattativa di posizione morbida e amichevole vi rende vulnerabile da parte di chi gioca il gioco di posizione in modo duro. Nella trattativa di posizione, il gioco duro domina quello morbido. Se il negoziatore duro insiste per ottenere concessioni e minaccia,

mentre il negoziatore morbido cede allo scopo di evitare lo scontro e insiste a voler raggiungere l'accordo, il negoziato è falsato in favore del giocatore duro, il processo produrrà un accordo, ma potrebbe non essere un buon accordo. Sarà certamente più favorevole al negoziatore duro che a quello morbido. Se la vostra risposta a una trattativa di posizione dura e sostenuta è la trattativa di posizione morbida, resterete probabilmente in camicia.

C'è un'alternativa

Se non vi piace la scelta fra la trattativa di posizione dura e quella morbida, potete cambiare le regole del gioco.

Il gioco del negoziato si svolge a due livelli. Nel primo, il negoziato mira alla sostanza; nel secondo si concentra – di solito implicitamente – sulla procedura per arrivare alla sostanza. Il primo negoziato può concernere il vostro stipendio, le condizioni di una locazione o un prezzo da pagare. Il secondo negoziato concerne il modo attraverso il quale volete negoziare la questione di merito: con una trattativa di posizione morbida, oppure dura, o con qualche altro metodo. Questo secondo negoziato è un gioco intorno al gioco, un «metagioco». Ogni mossa che fate nel negoziato non ha a che fare solo con l'affitto, lo stipendio o altre questioni di merito; essa contribuisce anche a stabilire le regole del gioco che state giocando. La vostra mossa può servire a mantenere il negoziato entro i limiti tracciati o può cambiare il gioco.

Questo secondo negoziato, nell'insieme, sfugge all'attenzione, perché sembra che accada senza decisione consapevole. Solo quando si tratta con qualcuno di un altro paese, in particolare qualcuno con un retroterra culturale notevolmente diverso, si vede probabilmente la necessità di stabilire qualche procedura accettata per il negoziato sostanziale. Ma, ne siate o no consapevoli, voi negoziate le norme procedurali con ogni mossa che fate, anche se tali mosse sembrano riferirsi esclusivamente alla sostanza.

La risposta alla domanda se usare la trattativa di posizione morbida o quella dura è «né l'una né l'altra». Cambiate gioco. Con lo Harvard Negotiation Project abbiamo sviluppato un'alternativa alla trattativa di posizione: un metodo di negoziato esplicitamente diretto a ottenere buoni esiti in modo efficiente e amichevole. Questo metodo, detto *negoziato di*

princìpi o negoziato sul merito, può essere sintetizzato in quattro punti fondamentali.

Questi quattro punti definiscono un metodo di negoziato aperto che può essere usato in quasi ogni circostanza. Ciascun punto si riferisce a un elemento fondamentale del negoziato e suggerisce ciò che dovreste fare in proposito.

Persone: scindete le persone dal problema.

Interessi: concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni.

Opzioni: generate una gamma di possibilità prima di decidere che cosa fare.

Criteri: insistete affinché i risultati si basino su qualche unità di misura oggettiva.

Il primo punto risponde al fatto che gli esseri umani non sono computer. Siamo creature con forti emozioni, con percezioni a volte radicalmente diverse e difficoltà a comunicare chiaramente. Le emozioni interferiscono in modo caratteristico con il merito oggettivo del problema. Attestarsi su posizioni peggiora questo stato di cose, perché l'io degli interlocutori tende a identificarsi con le posizioni assunte. Quindi, prima di lavorare sulle questioni di merito, le questioni personali devono essere districate e trattate a parte. In senso figurato, se non proprio letteralmente, i partecipanti dovrebbero arrivare a vedersi come se lavorassero fianco a fianco, attaccando il problema, non attaccandosi l'un l'altro. Di qui la prima proposizione: *scindete le persone dal problema.*

Il secondo punto è diretto a superare il difetto di concentrarsi sulle posizioni ufficialmente assunte dagli interlocutori, mentre l'oggetto del negoziato è di soddisfare i loro interessi sottostanti. Una posizione negoziale spesso copre ciò che veramente volete, inseguire un compromesso fra diverse posizioni non è ciò che occorre per produrre un accordo che tenga effettivamente conto dei bisogni umani che hanno portato gli interlocutori ad assumere quelle posizioni. Il secondo elemento fondamentale del metodo è quindi: *concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni.*

Il terzo punto risponde alla difficoltà di escogitare soluzioni ottimali quando ci si trova sotto pressione. Cercare di decidere in presenza di un

avversario restringe la nostra visione. Rischiare grosso inibisce la creatività. Lo stesso avviene con la ricerca di una sola soluzione giusta. Potete eliminare queste costrizioni stando insieme per un certo tempo designato a escogitare un'ampia gamma di soluzioni possibili che individuino gli interessi comuni e concilino in modo creativo quelli divergenti. Di qui il terzo punto fondamentale: prima di tentare di raggiungere l'accordo, *inventate soluzioni vantaggiose per tutti.*

Laddove gli interessi sono frontalmente opposti, un negoziatore può essere capace di strappare un risultato favorevole per il semplice fatto di essere ostinato. Questo metodo tende a remunerare l'intransigenza e a produrre risultati arbitrari. Tuttavia, vi potete opporre a un simile negoziatore insistendo sul fatto che il suo semplice «è così» non è sufficiente e che l'accordo deve riflettere alcuni criteri di equità indipendenti dalla nuda volontà dell'una o dell'altra parte. Questo non significa insistere perché i termini siano fissati su criteri di vostra scelta, ma solo che alcuni criteri non dipendenti dalle parti, come il valore di mercato, l'opinione di esperti, l'uso o la legge, determinino l'esito. Discutendo simili criteri piuttosto che ciò che le parti vogliono o non vogliono fare, nessuna delle due ha bisogno di cedere all'altra; ambedue si possono rimettere a un'equa soluzione. Di qui il quarto punto fondamentale: *insistete su criteri oggettivi.*

Il metodo del negoziato di princìpi viene messo a confronto con la trattativa di posizione dura e morbida nella tavola che segue, che mostra in neretto i quattro punti fondamentali.

PROBLEMA **Trattativa di posizione: quale gioco giochereste?**		**SOLUZIONE** **Cambiate gioco: negoziate sul merito**
Morbido	***Duro***	***Di princìpi***
Le parti sono amici.	Le parti sono avversari.	Le parti sono persone che risolvono un

		problema.
Lo scopo è accordarsi.	Lo scopo è vincere.	Lo scopo è un buon esito raggiunto con efficienza e amichevolmente.
Fare concessioni per coltivare il rapporto.	Chiedere concessioni come una condizione per il rapporto.	*Scindete le persone dal problema.*
Essere morbidi con le persone e con il problema.	Essere duri con il problema e con le persone.	Siate morbidi con le persone duri con il problema.
Fidarsi degli altri.	Diffidare degli altri.	Procedete indipendentemente dalla fiducia.
Cambiare posizione facilmente.	Trincerarsi sulla propria posizione.	*Concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni.*
Fare offerte.	Fare minacce.	Esplorate gli interessi.

Morbido	***Duro***	***Di princìpi***
Svelare fin dove potete scendere	Nascondere fin dove potete scendere.	Evitate di avere un limite invalicabile.

	Pretendere guadagni unilaterali come prezzo dell'accordo.	*Inventate soluzioni vantaggiose per ambo le parti.*
Cercare una sola risposta: quella che *essi* accetteranno.	Cercare una sola risposta: quella che *voi* accetterete.	Sviluppate molte opzioni fra le quali scegliere; deciderete più tardi.
Insistere sull'accordo.	Insistere sulla propria posizione.	*Insistete su criteri oggettivi.*
Cercare di evitare la prova di forza.	Cercare di vincere la prova di forza.	Cercate di raggiungere un risultato che si basi su criteri indipendenti dalla volontà.
Cedere alla pressione.	Far pressione.	Ragionate e siate aperti al ragionamento; inchinatevi ai princìpi, non alle pressioni.

Le quattro proposizioni fondamentali del negoziato di princìpi sono importanti dal momento nel quale incominciate a pensare al negoziato a quello nel quale viene raggiunto l'accordo o decidete di interrompere lo sforzo. Il periodo relativo si può dividere in tre fasi: analisi, pianificazione e discussione.

Durante la fase dell'*analisi* voi cercate semplicemente di diagnosticare la situazione: raccogliete informazioni, mettetele in ordine e rifletteteci sopra. Dovete considerare i problemi umani connessi con una visione di parte, emozioni ostili e comunicazione non chiara. Dovete anche identificare i vostri interessi e quelli della controparte, annotarvi le opzioni già esistenti e vedere se ci sono già criteri utilizzabili come base per un accordo.

Durante la fase della *pianificazione* avete a che fare un'altra volta con gli stessi quattro elementi, sia generando idee sia dicendo che cosa fare. Come proponete di trattare i problemi personali? Dei vostri interessi, qual è il più importante? E quali sono gli obiettivi realistici? Dovete escogítare altre opzioni e altri criteri per decidere fra l'una e l'altra.

Anche nella *discussione,* quando le parti comunicano nei due sensi, cercando un'intesa, gli stessi quattro elementi sono gli argomenti migliori. Diversità nel modo di percepire le cose, sentimenti di frustrazione o d'ira e difficoltà a comunicare devono essere identificati e affrontati. Ciascuna delle parti dovrebbe essere condotta a comprendere gli interessi dell'altra. Ambedue possono quindi generare insieme opzioni vantaggiose per entrambe e cercare un'intesa per risolvere gli interessi opposti con criteri oggettivi.

Insomma, contrariamente alla trattativa di posizione, Il metodo del negoziato di princìpi, col suo concentrarsi sugli interessi essenziali, formulare opzioni soddisfacenti per tutti e utilizzare criteri di equità, sfocia tipicamente in un *buon* accordo, il metodo vi permette di raggiungere un consenso graduale su una decisione comune con *efficienza,* senza tutti i costi relativi alla pratica di trincerarsi su posizioni successive solo per doverne venir fuori. E scindere le persone dal problema vi consente di trattare direttamente e cordialmente con la controparte come essere umano, rendendo così possibile un accordo amichevole.

Ciascuno dei quattro capitoli che seguono si diffonde su uno di questi quattro punti fondamentali. Se in qualsiasi momento vi sentite scettici, potete correre un po' più avanti e spigolare nei tre capitoli finali, che rispondono alle domande che di solito vengono fatte intorno a questo metodo.

Seconda parte
IL METODO

II
Scindete le persone dal problema

Ognuno sa quanto sia difficile trattare una questione senza che le persone si fraintendano l'un l'altra, si irritino oppure perdano la calma, e prendano le cose come fatti personali.

Un dirigente sindacale chiede ai suoi: «Bene, chi ha ordinato la fermata?».

Jones si fa avanti: «Sono stato io. Di nuovo quel capoturno imbecille di Campbell. Era la quinta volta in due settimane che mi toglieva dalla squadra per sostituire qualcuno. Ce l'ha con me e io non ne posso più. Perché devono toccare a me tutti i lavori peggiori?».

Più tardi il dirigente sindacale affronta Campbell: «Perché scegli sempre Jones? Lui dice che lo hai mandato in sostituzione cinque volte in due settimane. Che cosa succede?».

Campbell replica: «Scelgo Jones perché è il migliore. So di potermi fidare di lui per tenere insieme una squadra alla quale è venuto a mancare l'uomo di punta. Lo mando a sostituire qualcuno solo quando si tratta di un uomo chiave, altrimenti mando Smith o qualcun altro. Solo che, con tutta questa influenza, molti uomini di punta mi sono rimasti a casa. Non ho mai saputo che Jones non era contento. Credevo che la responsabilità gli piacesse».

In un'altra situazione reale, il legale di una compagnia di assicurazioni dice al Commissario di stato per le assicurazioni: «Cercherò di non farle perdere tempo, signor Thompson. Ciò di cui le vorrei parlare è di qualche problema che abbiamo avuto con la clausola che presume la responsabilità assoluta della compagnia, in sostanza, noi pensiamo che il modo nel quale la clausola è stata redatta provoca conseguenze non eque per quegli assicuratori i cui contratti attualmente in vigore contengono limiti all'adeguamento dei premi, e saremmo perciò lieti di vedere se ci fosse una possibilità di revisione…».

Il Commissario, interrompendo: «Signora Monteiro, la sua compagnia ha avuto ampie opportunità per segnalare qualsiasi obiezione avesse durante le sedute pubbliche che il mio dipartimento ha dedicato a queste norme prima che venissero promulgate. Io stesso ho diretto quelle sedute, signora Monteiro. Ho ascoltato parola per parola tutti gli interventi e ho scritto di mio pugno la versione definitiva delle norme sulla responsabilità assoluta. Mi sta dicendo che ho commesso un errore?».

«No, ma…»

«Sta dicendo che sono ingiusto?»

«Certamente no, signore, ma penso che quella normativa abbia avuto conseguenze che nessuno di noi poteva prevedere, e…»

«Mi stia a sentire, Monteiro. Ho promesso al pubblico, quando mi sono fatto eleggere a questo posto, che avrei posto fine agli asciugacapelli assassini e alle bombe da 10.000 dollari camuffate da automobili. Ed è ciò che ho fatto con quelle norme. La sua compagnia ha realizzato l'anno scorso un profitto di 50 milioni di dollari su queste polizze a responsabilità assoluta. Mi prende per scemo, a parlarmi di norme "non eque" e di "conseguenze impreviste"? Non voglio sentire una parola di più. Buona giornata, signora Monteiro.»

E ora? L'avvocato insisterà con il Commissario, irritandolo, e probabilmente senza approdare a. nulla? La sua compagnia fa una quantità di lavoro in quello stato. Un buon rapporto con il Commissario è importante. Lascerà le cose come stanno, anche se è convinto che la normativa è veramente iniqua, che i suoi effetti a lungo termine saranno probabilmente contrari all'interesse pubblico, e che neppure gli esperti hanno previsto il problema al tempo delle sedute originarie?

Che succede in questi casi?

I negoziatori sono innanzi tutto persone

Un fatto fondamentale del negoziato, che si dimentica facilmente nelle trattative aziendali o internazionali, è che non trattate con rappresentanti astratti della «controparte», ma con esseri umani. Hanno emozioni, valori profondamente radicati e differenti storie personali e punti di vista; e sono imprevedibili. Come voi, del resto.

Questo aspetto umano del negoziato può essere tanto di aiuto quanto di pregiudizio. il lavoro comune per arrivare a un accordo può generare un impegno psicologico per un esito reciprocamente soddisfacente. Un rapporto in atto nel quale fiducia, comprensione, rispetto e amicizia vengano costruiti giorno dopo giorno può rendere ogni nuovo negoziato più facile ed efficiente. Inoltre la gente desidera sentirsi a posto con se stessa, e la sua preoccupazione per quello che gli altri possono pensare di lei la può spesso rendere più sensibile agli interessi della controparte.

D'altra parte, le persone provano ira, depressione, timore, ostilità, frustrazione e offesa. Possiedono un io che si sente facilmente minacciato. Vedono il mondo dal punto di vista del loro vantaggio personale e confondono spesso le proprie percezioni con la realtà. Frequentemente non riescono a capire quello che voi dite nel senso nel quale lo intendete voi, e non vogliono dire quello che a voi sembra abbiano detto, il malinteso può rafforzare il pregiudizio e portare a reazioni che provocano controreazioni, in un circolo vizioso. L'esplorazione razionale di soluzioni possibili diventa impossibile, e il negoziato fallisce. Lo scopo del gioco diventa segnare punti, confermare impressioni negative e palleggiarsi il biasimo, a scapito degli interessi sostanziali di entrambe le parti.

Non riuscire a trattare con gli altri in modo comprensivo, come con esseri umani propensi a reazioni umane, può essere disastroso per un negoziato. Qualsiasi altra cosa stiate facendo in qualsiasi punto del negoziato, dalla preparazione agli sviluppi successivi, è bene che vi chiediate: «Sto abbastanza attento ai problemi umani?».

Ogni negoziatore ha due tipi di interesse: per la questione specifica e per il rapporto con la controparte

Ogni negoziatore cerca di raggiungere un accordo che soddisfi i suoi interessi concreti. Questo è il motivo del negoziato. Al di là di questo, tuttavia, il negoziatore è anche interessato al suo rapporto con la controparte. Un antiquario vuole sia guadagnare sulla vendita sia trasformare l'acquirente occasionale in cliente abituale. Come minimo, un negoziatore desidera mantenere un rapporto abbastanza aperto da produrre un accordo accettabile, se ciò è compatibile con gli interessi di ciascuna parte. Di solito, c'è in gioco anche di più. La maggior parte dei negoziati si

svolge in un contesto di rapporti continuati nel quale è importante che ogni trattativa sia condotta in modo da aiutare piuttosto che rendere più difficili le relazioni e le trattative future. Di fatto, con molti clienti abituali, soci in affari, membri della famiglia, colleghi nella professione, pubblici funzionari o paesi stranieri, il rapporto permanente è molto più importante dell'esito di qualsiasi trattativa specifica.

- *Il rapporto tende a intrecciarsi con il problema.* Una conseguenza importante del «problema persone» nei negoziati è che il rapporto tra le parti tende a intrecciarsi con le discussioni sulla sostanza. Tanto dalla parte di chi dà come da quella di chi riceve, siamo propensi a trattare le persone e il problema come se fossero una sola cosa. In una famiglia, affermazioni come «la cucina è in disordine» o «il nostro conto in banca è basso» possono essere dirette solo a descrivere un dato di fatto, ma è facile che siano recepite come attacchi personali. Il risentimento verso una certa situazione vi può condurre a esprimere il risentimento verso qualche essere umano associato con essa nella vostra mente. L'io tende sempre a essere coinvolto in situazioni oggettive.

Un altro motivo per il quale problemi concreti si intrecciano con problemi psicologici è che le persone traggono da considerazioni sul fatto materiale deduzioni infondate che successivamente trattano come fatti circa le intenzioni e l'atteggiamento nei loro confronti di qualche altra persona. Se non ci stiamo attenti, questo processo è quasi automatico; raramente ci rendiamo conto che altre spiegazioni possono essere altrettanto valide. Così, nell'esempio del conflitto di lavoro, Jones si immaginava che Campbell, il capoturno, ce l'avesse con lui, mentre Campbell pensava di gratificare Jones e di fargli un favore assegnandogli incarichi di responsabilità.

- *La trattativa dì posizione mette in conflitto il rapporto e l'oggetto.* Impostare un negoziato come uno scontro di volontà su posizioni aggrava il processo di intreccio. Io vedo la vostra presa di posizione come un'affermazione di come voi vorreste che il negoziato finisse; dal mio punto di vista ciò dimostra quanto poco vi curate del nostro rapporto. Se io assumo una ferma posizione che voi considerate

> irragionevole, voi presumete che io pure la consideri una posizione estrema; facile concludere che io non attribuisco al nostro rapporto – o a voi – un grande valore.

La trattativa di posizione gestisce gli interessi del negoziatore, sia per quanto riguarda l'oggetto specifico del negoziato sia per quanto concerne la buona qualità del rapporto, mettendo l'uno in contrapposizione all'altro. Se ciò che conta, a lungo andare, per la vostra compagnia, è il rapporto con il Commissario alle assicurazioni, allora, probabilmente, lascerete cadere la vostra richiesta. Oppure, se ci tenete di più a una soluzione favorevole che al rispetto o all'amicizia della controparte, cercherete di barattare il rapporto in cambio del successo immediato. «Se non mi seguite su questo punto, peggio per voi. Questa sarà l'ultima volta che ci incontriamo.» Tuttavia, cedere su un punto concreto può anche non comprare l'amicizia; può non servire ad altro che a convincere la controparte di avervi in pugno.

Separate il rapporto dall'oggetto; trattate direttamente i problemi personali

Negoziare su un problema concreto e mantenere un buon rapporto in atto non sono necessariamente obiettivi incompatibili, se le parti si impegnano, e si preparano psicologicamente, a trattare ciascuno dei due separatamente, secondo i rispettivi meriti legittimi. Basate il rapporto su percezioni accurate, chiara comunicazione, emozioni appropriate e una visione costruttiva e lungimirante. Trattate i problemi personali direttamente; non cercate di aggirarli con concessioni materiali.

Per trattare i problemi psicologici, usate tecniche psicologiche. Dove le percezioni sono imprecise, potete cercare modi per educarle. Se l'emotività sale, potete trovare modi attraverso i quali ogni persona coinvolta si scarichi. Dove ci sono malintesi, potete darvi da fare per migliorare la comunicazione.

Per trovare la vostra strada attraverso la giungla dei problemi personali è utile pensare in termini di tre categorie fondamentali: percezione, emozione e comunicazione. I vari problemi personali rientrano tutti in uno di questi panieri.

Nel negoziato è facile dimenticare che voi avete a che fare non solo con i problemi degli altri, ma anche con i vostri. La vostra collera e la vostra

frustrazione possono essere d'ostacolo a un accordo vantaggioso per voi. La vostra percezione è probabilmente unilaterale, e può darsi che non ascoltiate o comunichiate nel modo giusto. Le tecniche che seguono si applicano altrettanto bene ai vostri problemi personali come a quelli di chi sta dall'altra parte.

Percezione

Comprendere il modo di pensare della controparte non è semplicemente un'attività utile che vi aiuterà a risolvere il vostro problema. Il loro modo di pensare è il problema. Che stiate trattando un affare o sistemando una disputa, le divergenze sono date dalla divergenza tra il vostro modo di pensare e il loro. Quando due persone litigano, abitualmente litigano sopra un oggetto – ambedue possono avanzare pretese su un orologio – o sopra un evento – ciascuna può sostenere che l'altra era in torto in un incidente d'auto. Lo stesso accade per le nazioni. Il Marocco e l'Algeria litigano su un pezzo del Sahara Occidentale; l'India e il Pakistan litigano sopra i rispettivi sviluppi delle bombe nucleari. In tali circostanze la gente tende a presumere che ciò su cui ne vorrebbe sapere di più è l'oggetto o l'evento. Studia l'orologio o misura i segni della sbandata sul luogo dell'incidente. Studia il Sahara Occidentale o la storia particolareggiata dello sviluppo delle armi nucleari in India e nel Pakistan.

In ultima analisi, tuttavia, il conflitto non sta nella realtà oggettiva ma nella testa della gente. La verità materiale è solo un argomento in più – talvolta utile, talvolta no – per trattare la divergenza. La divergenza, di per sé, esiste perché esiste nel loro modo di pensare. I timori, anche quelli infondati, sono timori reali, e chiedono che si facciano i conti con loro. Speranze, anche irrealistiche, possono provocare una guerra. I fatti, anche se accertati, possono non fare nulla per risolvere il problema. Ambedue le parti possono concordare sul fatto che una ha perso l'orologio e l'altra lo ha trovato, e tuttavia continuare a discutere su chi lo deve tenere. Si può finalmente stabilire che l'incidente è stato causato dallo scoppio di una gomma che aveva fatto 50.000 chilometri, e le parti possono continuare a discutere su chi deve pagare il danno. La storia e la geografia particolareggiate del Sahara Occidentale, per quanto accuratamente studiate e documentate, non sono lo strumento con il quale si mette a tacere questo

genere di contese territoriali. Nessuno studio su chi e quando ha sviluppato quali congegni nucleari porrà fine al conflitto fra l'India e il Pakistan.

Per quanto utile possa essere guardare la realtà oggettiva, è in ultima analisi la realtà quale la vede ciascuna delle parti ciò che costituisce il problema in un negoziato e ciò che apre la strada a una soluzione.

- *Mettetevi nei loro panni.* Il modo nel quale vedete il mondo dipende da dove vi mettete. La gente tende a vedere quello che vuol vedere. Da una massa di informazioni particolareggiate, essa tende a tirar fuori e a sottolineare quei fatti che confermano le sue impressioni precedenti e a ignorare o fraintendere quelli che le contraddicono. Ognuna delle parti in un negoziato può vedere solo i meriti della propria argomentazione e solo i difetti di quella della controparte.

La capacità di vedere la situazione come la vede la controparte, per quanto difficile possa essere, è una delle doti più importanti che un negoziatore possa avere. Non è sufficiente sapere che loro vedono le cose in modo diverso. Se li volete influenzare, bisogna anche che sentiate il potere del loro punto di vista e che proviate la forza emotiva con la quale loro ci credono. Non basta che li studiate come scarabei sotto un microscopio; occorre che sappiate come ci si sente a essere uno scarabeo. Per adempiere a questo compito, dovete essere preparati a sospendere il giudizio per un certo tempo, finché sondate le loro vedute. Loro possono benissimo credere che le loro vedute sono quelle giuste altrettanto forte come voi credete che lo siano le vostre. Voi potete vedere sulla tavola un bicchiere mezzo pieno di acqua fresca. Vostra moglie vi può vedere un bicchiere sporco, mezzo vuoto, che sta per lasciare un cerchio sul mogano che ha appena lucidato.

Considerate le percezioni contrastanti di un inquilino e della sua padrona di casa mentre negoziano il rinnovo del contratto d'affitto:

Percezioni dell'inquilino	***Percezioni della padrona di casa***
L'affitto è già fin troppo alto.	L'affitto non è stato aumentato da molto tempo.

Con le altre spese che aumentano, non mi posso permettere di pagare di più per l'affitto.	Con le altre spese che aumentano, ho bisogno di prendere di più dall'affitto.
La casa ha bisogno di un'imbiancatura.	Ha ridotto quella casa da far pietà.
So di gente che paga di meno per un appartamento analogo.	So di gente che paga di più per un appartamento analogo.

Percezioni dell'inquilino	***Percezioni della padrona di casa***
I giovani come me non possono pagare affitti alti.	I giovani come lui fanno rumore e trattano male la casa.
L'affitto dovrebbe essere basso perché il quartiere è in degrado.	Noi proprietari di case dovremmo aumentare gli affitti in modo da risollevare il quartiere.
Sono un inquilino desiderabile, senza cani né gatti.	Il suo hi-fi mi fa diventare matta.
Pago sempre l'affitto, tutte le volte che me lo chiede.	Non paga mai l'affitto finché non glielo chiedo.
Lei è fredda e distante; non mi chiede mai come va.	Sono una persona discreta che non si inserisce mai nella privacy di un inquilino.

Comprendere il punto di vista degli altri non è la stessa cosa che condividerlo. È vero che una migliore comprensione del loro modo di pensare vi può indurre a riesaminare le vostre vedute circa i meriti di una situazione. Ma questo non è un *costo* inerente alla comprensione del loro punto di vista, è un *beneficio.* Vi consente di ridurre l'area di conflitto e vi aiuta pure a far progredire il vostro interesse mettendolo sotto una nuova luce.

- *Non deducete le loro intenzioni dalle vostre paure.* La gente tende a presumere che, qualunque cosa essa tema, la controparte abbia intenzione di farla. Considerate questo aneddoto nel «New York Times»: «Si incontrarono in un bar, dove lui le offrì di accompagnarla a casa. La condusse per strade a lei sconosciute, dicendo che così abbreviava il percorso. La portò a casa così in fretta che lei fece a tempo a sentire il telegiornale delle 22». Perché questo finale è tanto sorprendente? Perché avevamo formulato un'ipotesi basata sui nostri timori.

È fin troppo facile incorrere nell'abitudine di dare l'interpretazione peggiore a tutto quello che la controparte dice o fa. Un'interpretazione sospettosa discende spesso, naturalmente, dalle impressioni preesistenti. Inoltre, sembra la soluzione più «prudente» e mostra agli spettatori quanto cattivi siano in realtà gli altri. Ma il costo di interpretare nella luce più sinistra qualunque cosa essi facciano o dicano è che si buttano via idee originali per un possibile accordo e sottili cambi di posizione vengono ignorati o respinti.

- *Non prendetevela con loro per il vostro problema.* È una tentazione attribuire alla controparte la responsabilità del vostro problema. «Non ci si può assolutamente fidare della vostra ditta. Ogni volta che fate la manutenzione alla nostra turbina, qui in fabbrica, fate un lavoro malfatto ed essa si guasta di nuovo.» Fare di queste rimostranze è un modo agevole per cadervi, particolarmente quando ritenete che la controparte sia effettivamente responsabile. Ma le rimostranze, anche se giustificate, di solito sono controproducenti. Sottoposta all'attacco, la controparte si chiude in difesa e contesta tutto quello che avete da

dirle. Smetterà di ascoltare, o replicherà con un contrattacco. Il rimprovero intreccia sempre fortemente le persone con il problema.

Quando parlate del problema, separate i sintomi dalla persona con la quale state parlando. «La nostra turbina, della quale voi assicurate la manutenzione, si è guastata un'altra volta. È la terza in un mese. La prima volta è stata fuori uso per un'intera settimana. Questa fabbrica ha bisogno di un generatore che funzioni. Ci occorre il vostro parere su come possiamo minimizzare il rischio di guasti. Dobbiamo affidare la manutenzione a qualche altra ditta o avete qualche idea?»

- *Discutete le reciproche impressioni.* Un modo per gestire le diverse percezioni è renderle esplicite e discuterle con la controparte. Quanto più riuscite a farlo in modo franco e onesto, senza che ciascuno biasimi l'altro per l'esistenza del problema quale egli lo vede, tanto più una simile discussione può fornire la comprensione della quale gli altri hanno bisogno per prendere sul serio ciò che voi dite, e viceversa.

È frequente che in un negoziato si trattino come «secondarie» quelle preoccupazioni della controparte che non si percepiscono come ostacoli all'accordo. Al contrario, comunicare in modo alto e convincente cose delle quali sapete che alla controparte farebbe piacere sentire dire può essere uno dei migliori investimenti che potete fare come negoziatori.

Prendete per esempio il negoziato sul trasferimento di tecnologia che si presentò nell'ambito della Conferenza sulla legislazione marittima. Dal 1974 al 1981 qualcosa come centocinquanta nazioni si sono riunite a New York e a Ginevra per formulare le norme che avrebbero regolato l'uso degli oceani, dai diritti di pesca allo sfruttamento del manganese sul fondo marino. A un certo punto, rappresentanti di paesi in via di sviluppo espressero un acuto interesse per lo scambio di tecnologia: i loro paesi volevano essere capaci di acquistare dalle nazioni altamente industrializzate le conoscenze tecnologiche avanzate e l'attrezzatura per lo sfruttamento minerario del fondo marino a grande profondità.

Gli Stati Uniti e altri paesi sviluppati non vedevano alcuna difficoltà a soddisfare tale desiderio, e tuttavia considerarono il problema del trasferimento di tecnologia come secondario. In un certo senso era davvero

secondario per loro, ma fu un grande errore *trattarlo* come poco importante. Se avessero dedicato un tempo apprezzabile all'elaborazione di accordi pratici per il trasferimento di tecnologia, essi avrebbero reso la loro offerta molto più credibile e molto più attraente per i paesi in via di sviluppo. Liquidando il problema come una questione secondaria che si sarebbe potuto discutere più tardi, i paesi industrializzati persero un'opportunità a basso costo per fornire ai paesi in via di sviluppo un vistoso successo e un autentico incentivo a trovare l'accordo su altri problemi.

- *Cercate le occasioni per agire in modo diverso dai pregiudizi che la controparte ha su di voi.* Forse il modo migliore per modificare l'idea che gli altri hanno di voi è mandare loro un messaggio diverso da quello che si aspettano. Un insigne esempio del genere è costituito dalla visita che il presidente egiziano Sadat compì a Gerusalemme nel novembre del 1977. Gli israeliani vedevano l'Egitto e Sadat come loro nemici, il paese e l'uomo che quattro anni prima li avevano attaccati di sorpresa. Per modificare questa impressione, per aiutare a convincere gli israeliani che egli pure voleva la pace, Sadat volò nella capitale dei suoi nemici, una capitale discussa che nemmeno gli Stati Uniti, i migliori amici d'Israele, avevano riconosciuto. Invece di agire come un nemico, Sadat agì come un *partner.* Senza quella mossa spettacolare, è difficile immaginare la firma di un trattato di pace israelo-egiziano.
- *Interessate la controparte al risultato facendola partecipare al processo.* Se l'altro non è coinvolto nel processo, difficilmente approverà il prodotto. È chiaro. Se andate dal Commissario di stato per le assicurazioni pronti alla battaglia dopo lunghe ricerche, non c'è da meravigliarsi se lui si sente minacciato e si oppone alle vostre conclusioni. Se trascurate di chiedere a un dipendente se vuole un posto di responsabilità, non siate sorpresi di scoprire che l'ha presa male. Se volete che la controparte accetti una conclusione sgradevole, è fondamentale che la coinvolgiate nel processo attraverso il quale arriverete a quella conclusione.

Questo è precisamente ciò che si tende a non fare. Quando avete per le mani un problema spinoso, il vostro istinto è di lasciare per ultima la parte difficile. «Assicuriamoci di avere studiato bene le cose prima di affrontare il

Commissario.» il Commissario, però, è molto più propenso ad accettare una modifica alla normativa vigente se sente di aver avuto una parte nel progettarla. In questo modo la modifica diventa giusto un piccolo passo in più nel lungo processo di elaborazione che aveva trovato una tappa nella precedente normativa, e non il tentativo di qualcuno di massacrargli il prodotto finito.

Nel Sudafrica, i moderati bianchi cercavano a un certo punto di abolire le leggi discriminatorie sulla libertà di movimento. Come? Trovandosi a discutere le proposte in una Commissione parlamentare composta tutta di bianchi. Eppure, per quanto meritorie potessero essere le loro proposte, esse sarebbero state insufficienti, non necessariamente per il loro contenuto, ma perché sarebbero state il risultato di un processo nel quale i neri non erano stati inclusi. I neri avrebbero inteso: «Noi bianchi superiori stiamo cercando il modo di risolvere i vostri problemi». Sarebbe stato di nuovo il «fardello dell'uomo bianco»,[4] che era il problema dal quale bisognava partire.

Anche se i termini di un accordo sembrano favorevoli, la controparte li può respingere per il semplice sospetto nato dal fatto di essere stata esclusa dal processo di elaborazione. Un accordo diventa molto più facile se ambo le parti sentono la paternità delle idee. L'intero processo della trattativa si rafforza a mano a mano che ciascuna delle parti mette il proprio *imprimatur* pezzo per pezzo su una soluzione in divenire. Ogni critica dei termini e ogni conseguente modifica, ogni concessione, sono un segno personale che il negoziatore lascia sulla proposta: questa si evolve con sufficienti apporti da ambo le parti da far sì che ciascuno la senta come propria.

Per coinvolgere la controparte, incominciate presto. Chiedete il suo parere. Concedendole generosamente la paternità delle idee, fin dove è possibile, le darete un interesse personale a difenderle contro altre. Può essere difficile resistere alla tentazione di attribuirsi il merito di una cosa, ma l'abnegazione ripaga profumatamente. A parte i contenuti effettivi, il senso di partecipazione al processo è forse il fattore relativamente più importante nel far sì che un negoziatore accetti una proposta. In un certo senso, il processo *è* il prodotto.

- *Salvategli la faccia: rendete le vostre proposte compatibili con i valori altrui.* In inglese[5] «salvare la faccia» ha una connotazione

spregiativa. Si dice «lo facciamo giusto perché salvino la faccia», intendendo dire che una piccola pretesa è inventata per consentire a qualcuno di andarsene non umiliato. Il tono implica comunque il ridicolo.

Questa è una grave incomprensione del ruolo e dell'importanza di salvare la faccia. Salvare la faccia riflette un bisogno di una persona di conciliare l'atteggiamento che assume in un negoziato o in un accordo con i suoi princìpi e le sue precedenti parole e azioni.

La procedura giudiziaria si preoccupa dello stesso problema. Quando un giudice stende una sentenza, salva la faccia: non solo la sua e quella del sistema giudiziario, ma anche quella delle parti. Invece di dire a una delle parti: «Lei ha vinto» e all'altra: «Lei ha perso», egli spiega come la sua decisione sia conforme ai princìpi del diritto, alla legge positiva e alla giurisprudenza. Vuole apparire non come un essere arbitrario ma come una persona che si comporta come si deve. Un negoziatore non è diverso.

Spesso in un negoziato una persona continua a tener duro non perché trovi la proposta sul tappeto intrinsecamente inaccettabile, ma semplicemente perché vuole evitare la sensazione o l'apparenza di inchinarsi alla controparte. Se la sostanza può essere espressa o concettualizzata in modo diverso, così da sembrare un'equa soluzione, la accetterà. Le clausole sugli impieghi municipali negoziate fra una grande città e la sua comunità latino-americana furono inaccettabili per il sindaco finché l'accordo non venne ritirato e non venne consentito al sindaco stesso di ripresentare le disposizioni come se fossero state frutto di una decisione autonoma, in adempimento a una promessa fatta durante la campagna elettorale.

Salvare la faccia implica conciliare un accordo con i princìpi dei negoziatori e l'immagine che essi hanno di sé. La sua importanza non deve essere sottovalutata.

Emozione

In un negoziato, particolarmente in un'aspra discussione, le sensazioni possono essere più importanti delle parole. Le parti possono essere preparate allo scontro, più che a lavorare insieme per una soluzione del

problema comune. La gente spesso arriva a una trattativa sapendo che la posta è alta e sentendosi minacciata. L'emozione di una delle parti contagia l'altra. La paura può alimentare la collera, e la collera la paura. Le emozioni possono rapidamente portare un negoziato a un punto morto o alla fine.

- *Per prima cosa riconoscete e comprendete le emozioni, le vostre e quelle degli altri.* Osservatevi durante il negoziato. Vi sentite nervoso? Il vostro stomaco è sottosopra? Siete in collera con la controparte? Ascoltate gli altri e cercate di capire quali siano le loro emozioni. Vi può essere utile scrivere come vi sentite – forse timoroso, stanco, irritato – e poi come vi piacerebbe sentirvi: fiducioso, rilassato. Fate lo stesso per gli altri.

Avendo a che fare con negoziatori che rappresentano organizzazioni è facile che li si tratti come se fossero semplici portavoce senza emozioni. È invece importante rammentare che essi pure, come voi, hanno sentimenti personali, timori, speranze e sogni. La loro carriera può essere in gioco. Ci possono essere questioni sulle quali sono particolarmente sensibili, e altre che toccano la loro suscettibilità. Né i problemi emotivi si limitano ai negoziatori. Anche i loro mandanti provano emozioni. Un mandante può anzi avere della situazione una visione ancora più semplicistica e conflittuale.

Chiedetevi che cosa provoca le emozioni. Perché siete in collera? Perché lo sono loro? Reagiscono ad antichi torti e aspirano a una rivincita? Le emozioni traboccano da una questione all'altra? Problemi personali, in famiglia, interferiscono con il lavoro? Nel negoziato medio-orientale, tanto gli israeliani quanto i palestinesi sentono minacciata la loro esistenza come popolo e hanno perciò sviluppato forti stati emotivi che ora permeano anche le questioni più terra terra, come la distribuzione dell'acqua sulla riva occidentale del Giordano, in modo che diventa quasi impossibile discuterle e risolverle. Siccome in senso lato ambedue i popoli sentono che la loro sopravvivenza è in gioco, essi vedono ogni altra questione in termini di sopravvivenza.

- *Esplicitate le emozioni e riconoscetele come legittime.* Pariate delle loro emozioni con quelli della controparte. Parlate delle vostre. Non è

offensivo dire: «Sapete, la nostra gente pensa di essere stata trattata ingiustamente ed è furibonda. Temiamo che un accordo, anche se io si raggiungesse, non verrebbe rispettato. Ragionevole o no, questa è la nostra preoccupazione. Personalmente penso che forse abbiamo torto ad avere di questi timori, ma si tratta di una sensazione diffusa. La gente dalla vostra parte sente nello stesso modo?». Fare dei vostri sentimenti e dei loro un argomento di discussione esplicito non soltanto evidenzia la serietà del problema ma anche rende il negoziato meno reattivo e più costruttivo. Liberati del fardello delle emozioni inespresse, i negoziatori diventeranno più inclini a lavorare intorno al problema concreto.

- *Consentite alla controparte di sfogarsi*. Spesso, un modo efficace per trattare con la rabbia, la frustrazione e altre emozioni negative delle persone è aiutarle a esprimere tali sentimenti. La gente ricava un sollievo psicologico dal semplice fatto di riepilogare i propri motivi di malcontento. Se tornate a casa con il bisogno di raccontare a vostro marito tutto quello che è andato storto in ufficio, vi sentirete ancora più frustrata se lui dice: «Risparmiati la fatica di raccontarmelo; non dubito che hai avuto una giornata pesante. Non pensiamoci più». Lo stesso vale per i negoziatori, Scaricare la tensione può rendere più facile ragionare con calma dopo. Inoltre, se un negoziatore fa un discorso violento e così mostra ai propri rappresentati di non essere un debole, quelli gli possono concedere una maggiore autonomia negoziale. Egli può ora contare sulla propria reputazione di fermezza per proteggersi dalle critiche se alla fine venisse a patti.

Pertanto, invece di interrompere tirate polemiche o sbattimenti di porta della controparte, potete decidere di controllarvi, restare seduto e consentirle di esporvi le sue rimostranze. Quando il pubblico è presente, occasioni del genere possono lenire la sua frustrazione non meno di quella del negoziatore. La migliore strategia da adottare quando la controparte vuole scaricarsi è forse quella di ascoltare tranquillamente senza replicare ai suoi attacchi, e di tanto in tanto chiedere all'oratore di continuare finché non ha detto tutto. In questo modo offrite scarso alimento all'incendio, date all'oratore tutto l'incoraggiamento perché vuoti il sacco e lasciate poco o niente spazio all'intossicazione.

- *Non reagite agli sfoghi emotivi.* Dare la stura alle emozioni si può rivelare rischioso se provoca una reazione altrettanto emotiva. Se l'operazione non è controllata, può finire in un violento alterco. Una tecnica inusuale ed efficace per limitare l'impatto delle emozioni venne usata negli anni Cinquanta dal Comitato per le relazioni umane, un gruppo formato da sindacalisti e dirigenti del settore siderurgico per gestire i conflitti emergenti prima che diventassero problemi seri. I membri del Comitato adottarono la regola che potesse andare in collera solo una persona per volta. Questo rese legittimo per gli altri non replicare furiosamente a uno scatto rabbioso. Inoltre facilitò lo scarico delle tensioni emotive rendendo in qualche modo legittimo lo scatto stesso («Tutto a posto. È il suo turno»). La regola ebbe anche il merito di aiutare la gente a controllare le proprie emozioni. Infrangerla significava che avevate perso il vostro autocontrollo, e quindi fare brutta figura.
- *Fate gesti simbolici.* Ogni innamorato sa che, per terminare un litigio, il semplice gesto di offrire una rosa rossa aiuta molto. Atti che provocano un'emozione positiva a una delle parti spesso costano poco o nulla all'altra. Un segno di simpatia, una dichiarazione di rincrescimento, una visita a un cimitero, un piccolo regalo per il nipotino, strette di mano e abbracci, pranzare insieme, possono essere tutte opportunità impagabili per migliorare a basso costo situazioni emotivamente ostili. In molte occasioni, presentare le proprie scuse può efficacemente disperdere la tensione emotiva, anche se non riconoscerete la vostra responsabilità personale nell'atto in questione o non ammetterete alcuna intenzione ostile. Scusarsi può essere uno degli investimenti meno costosi e più redditizi che possiate fare.

Comunicazione

Senza comunicazione non c'è negoziato. Il negoziato è un processo di comunicazione nei due sensi con lo scopo di raggiungere una decisione comune. La comunicazione non è mai una cosa facile, nemmeno fra persone che hanno un enorme background di valori e di esperienze condivise. Coppie che hanno vissuto insieme per trent'anni hanno ancora fraintendimenti ogni giorno. Nessuna meraviglia, dunque, se si trova

comunicazione insufficiente fra gente che non si conosce. Qualunque cosa diciate, vi dovete aspettare che la controparte capisca quasi sempre qualcosa di diverso.

Nella comunicazione ci sono tre grossi problemi. Primo, può darsi che i negoziatori non parlino l'uno all'altro, o almeno non in modo da farsi comprendere. Spesso una delle parti ha chiuso con l'altra e non si sforza più di stabilire con essa alcuna seria comunicazione. Invece parla semplicemente per ottenere un certo effetto su terzi o sulla propria platea. Anziché danzare con il proprio interlocutore negoziale verso un accordo accettabile per ambedue, essa cerca di farlo inciampare. Invece di tentare di convincerlo in modo costruttivo, essa cerca di accattivarsi le simpatie degli spettatori. Una comunicazione efficace fra le parti è del tutto impossibile se ciascuna recita per il pubblico.

Ma anche se state parlando chiaramente e direttamente, può darsi che non vi si stia a sentire. Ciò costituisce il secondo problema della comunicazione. Osservate quanto spesso la gente non sembra fare abbastanza attenzione a quello che dite. Altrettanto spesso, probabilmente, voi non sareste capaci di ripetere quello che vi hanno detto. In un negoziato, potete essere così occupato a pensare a quello che dovrete dire fra un momento, a come risponderete sulla questione precedente o a come costruirete la vostra prossima argomentazione, da dimenticarvi di ascoltare ciò che la controparte vi sta dicendo ora. Oppure può darsi che stiate prestando maggiore attenzione ai vostri rappresentati che alla controparte. I vostri rappresentati, dopo tutto, sono coloro ai quali dovete rispondere dell'esito del negoziato. Sono coloro che voi cercate di soddisfare. Non c'è da meravigliarsi se prestate loro molta attenzione. Ma se non udite ciò che la controparte vi sta dicendo, non c'è comunicazione.

Il terzo problema della comunicazione è il fraintendimento. Ciò che uno dice, l'altro può fraintenderlo. Anche quando i negoziatori siedono nella stessa stanza, la comunicazione fra l'uno e l'altro può assomigliare all'invio di segnali di fumo in una giornata di vento. Dove le parti parlano lingue diverse le probabilità di equivoci si moltiplicano. Per esempio, in persiano la parola «compromesso» manca, a quanto pare, dell'accezione positiva che ha in inglese, nel senso di «una soluzione intermedia con la quale ambedue le parti possono convivere», ma ha soltanto significato negativo, come da

noi in frasi del tipo «la sua virtù venne compromessa» o «la nostra integrità era compromessa». Analogamente, la parola «mediatore» in persiano suona come «intrigante», qualcuno che si immischia senza esserne richiesto. Al primi del 1980 il segretario generale delle Nazioni Unite, Kurt Waldheim, volò nell'Iran per trattare la questione degli ostaggi.[6] I suoi sforzi vennero seriamente ostacolati quando la radio e la televisione nazionali iraniane trasmisero in persiano una frase che gli era stata attribuita al suo arrivo a Teheran: «Io sono venuto come *mediatore* per ottenere un *compromesso*». Nel giro di un'ora dalla trasmissione la sua macchina venne presa a sassate da persiani furibondi.

Che cosa si può fare con questi tre problemi della comunicazione?

- *Ascoltate attentamente e capite ciò che viene detto.* La necessità di ascoltare è ovvia, ma è difficile ascoltare bene, specialmente sotto lo *stress* di un negoziato in corso. Ascoltare ci rende capaci di afferrare le percezioni degli altri, sentire le loro emozioni e udire ciò che stanno cercando di dire. Ascoltare attivamente migliora non solo quello che voi udite, ma anche quello che loro dicono. Se prestate attenzione e ogni tanto interrompete per dire: «Se ho capito bene, voi state dicendo che…», la controparte si renderà conto che non state solo ammazzando il tempo, non state giusto espletando una formalità. Proverà la soddisfazione di essere ascoltata e capita. È stato detto che la concessione più a buon mercato che potete fare alla controparte è farle sapere che è stata ascoltata.

Le tecniche caratteristiche di un buon ascolto sono fare stretta attenzione a ciò che viene detto, chiedere alla controparte di specificare accuratamente e chiaramente ciò che vuole veramente dire e domandare che le idee siano ripetute se c'è una qualche ambiguità o incertezza. Imponetevi come compito, mentre ascoltate, non di preparare la risposta ma di capire gli altri quali essi si vedono. Capite le loro percezioni, i loro bisogni, le loro costrizioni.

Molti considerano come una buona tattica non prestare molta attenzione agli argomenti della controparte e non riconoscere alcuna legittimità al suo punto di vista. Un buon negoziatore fa proprio il contrario. Se non

riconoscete quello che la controparte sta dicendo e non dimostrate di capire, essa può credere che non l'avete ascoltata. Pertanto, quando cercherete di esporre un punto di vista diverso dal suo, essa supporrà che non avete ancora afferrato ciò che voleva dire. Penserà: «Gli ho esposto il mio punto di vista, e ora lui dice altre cose. Non deve averlo capito». Così, invece di ascoltare la vostra esposizione, penserà a come ripetere la propria argomentazione in un altro modo, così che questa volta forse la comprenderete. Perciò fate vedere di aver capito: «Mi lasci controllare se seguo ciò che lei mi dice. Dal suo punto di vista, la situazione appare la seguente…».

Mentre ripetete quello che avete compreso del discorso altrui, usate un giro di frase *positivo* per la controparte, mettendo in evidenza la forza della sua argomentazione. Potete dire: «Avete buoni argomenti. Fatemi vedere se riesco a esporli. Così io li ho percepiti…». Comprendere non significa approvare. Si può nello stesso tempo comprendere perfettamente e dissentire completamente da quello che la controparte dice. Ma se non riuscite a convincerla che avete afferrato il suo punto di vista, potete non riuscire a esporle il vostro. Una volta che le avrete riepilogato la sua argomentazione, allora formulate le obiezioni. Se riuscite a esporre la sua argomentazione meglio di quanto non abbia fatto lei stessa, e con tutto ciò lo confutate, massimizzate le probabilità di aprire un dialogo costruttivo sul merito e minimizzate quelle che la controparte creda di essere stata fraintesa.

- *Parlate per essere capito.* Parlate alla controparte. Si dimentica facilmente, a volte, che un negoziato non è un dibattito. Né una vertenza giudiziaria. Non state cercando di persuadere un terzo estraneo. La persona che cercate di persuadere è seduta al tavolo con voi. Se proprio volete paragonare il negoziato a un processo giudiziario, la situazione assomiglia a quella di due giudici che cercano di mettersi d'accordo sulla sentenza. Cercate di entrare nella parte, trattando la vostra controparte come un giudice vostro collega con il quale state cercando di elaborare un parere comune, in un contesto del genere è evidentemente inutile rinfacciare alla controparte l'esistenza del problema, insultarla o alzare la voce. Al contrario, sarà d'aiuto riconoscere esplicitamente che essa vede la situazione in modo diverso

e cercare di andare avanti come persone che hanno un problema comune.

Per ridurre l'effetto dominante e distraente che possono avere la stampa, il pubblico di casa ed eventuali terze parti, è utile stabilire con la controparte mezzi di comunicazione riservati e confidenziali. Si può migliorare la comunicazione anche limitando le dimensioni dei gruppi che si incontrano. Per esempio, nei negoziati per la città di Trieste, nel 1954, vennero compiuti scarsi progressi nelle conversazioni fra la Jugoslavia, la Gran Bretagna e gli Stati Uniti finché i tre negoziatori principali non abbandonarono le loro grosse delegazioni e non incominciarono a trovarsi soli e senza formalità in una casa privata. Vi sono buoni motivi per cambiare il suggestivo slogan di Woodrow Wilson «Patti palesi ai quali si arrivi palesemente» in «Patti palesi ai quali si arrivi riservatamente». Per quante persone siano coinvolte in un negoziato, le decisioni importanti vengono tipicamente prese quando nella stanza non ce ne sono più di due.

- *Parlate di voi, non degli altri.* In molti negoziati, ogni parte espone e condanna prolissamente le motivazioni e le intenzioni della controparte. È molto più convincente, tuttavia, descrivere il problema in termini del suo impatto su di voi piuttosto che in quelli di ciò che *loro* hanno fatto, e perché. «Mi sento abbandonato», invece di «Avete mancato di parola». «Ci sentiamo discriminati», invece di «Lei è un razzista». Se emettete sulla controparte un giudizio che essa ritenga non vero, vi ignorerà o andrà in collera; non si concentrerà sulla vostra lagnanza. Ma un'affermazione su come *voi* vi sentite è difficile da contestare. Voi trasmettete la stessa informazione senza suscitare la reazione difensiva che le impedirebbe di recepirla.
- *Parlate a proposito.* Talvolta il problema non è la mancanza, ma l'eccesso di comunicazione. Quando risentimento e incomprensione sono forti, è meglio che certi pensieri non vengano espressi. Altre volte, una completa rivelazione di quanto siete arrendevoli può rendere più arduo, e non più facile, raggiungere l'accordo. Se mi fate sapere che acconsentireste a vendere una casa per 40.000 dollari dopo che io ho detto che ne pagherei al massimo 45.000, potremmo incontrare maggiori difficoltà a continuare che se foste stato zitto. Morale: prima

di fare un'affermazione impegnativa, abbiate chiaro che cosa volete comunicare o sapere, e a quale scopo quell'informazione deve servire.

Meglio prevenire

Le tecniche or ora descritte per gestire i problemi di percezione, emozione e comunicazione di solito funzionano. Tuttavia, il momento migliore per trattare i problemi personali è prima che essi lo diventino. Questo significa costruire con la controparte un rapporto personale e organizzativo tale che possa fare da cuscinetto per le persone di ciascuna parte contro gli urti del negoziato. Significa pure strutturare il gioco negoziale in modi che separino il problema di merito dal rapporto umano e proteggano l'io delle persone dall'essere coinvolto nella discussione di merito.

- *Costruite un rapporto attivo.* Conoscere personalmente la controparte è davvero utile. È molto più facile attribuire intenzioni diaboliche a un'astrazione incognita chiamata la «controparte» che a qualcuno che conoscete personalmente. Trattare con un compagno di scuola, un collega, un amico, o anche un amico di un amico, è alquanto diverso dal trattare con un estraneo. Quanto più rapidamente riuscite a trasformare un estraneo in qualcuno che conoscete, tante più probabilità ci sono che il negoziato si appiani. Avete meno difficoltà a capire da dove provenga. Avete una base di fiducia sulla quale costruire in un negoziato difficile. Avete abitudini di comunicazione agevoli e familiari. È più facile dissipare la tensione con una battuta o un *a parte* informale.

Il momento giusto per sviluppare un simile rapporto è prima che il negoziato incominci. Vedete di conoscere i vostri interlocutori e di scoprire i loro gusti e le loro idiosincrasie. Trovate il modo di incontrarli in modo informale. Cercate di arrivare presto per fare quattro chiacchiere prima dell'orario previsto per l'inizio dei negoziati e attardatevi dopo la chiusura. La tecnica preferita da Benjamin Franklin era di chiedere alla controparte se gli poteva prestare un certo libro. Ciò lusingava la persona così interpellata e le dava la confortevole sensazione che Franklin le dovesse restituire il favore.

- *Affrontate il problema, non le persone.* Se i negoziatori si vedono come avversari in un confronto personale faccia a faccia, è difficile scindere il loro rapporto personale dal problema di merito. In un contesto del genere, qualunque cosa uno dei negoziatori dica intorno al problema sembra diretta personalmente contro l'altro ed è recepita in quel modo. Ogni parte tende a mettersi sulla difensiva e a reagire, ignorando del tutto i legittimi interessi dell'altra.

Per le parti è molto più produttivo pensare a se stesse come a partner in una ragionata, mutua ricerca di un equo accomodamento, vantaggioso per entrambe.

Come due marinai, naufraghi in una scialuppa in alto mare, che litigano intorno alle loro magre razioni, i negoziatori possono esordire vedendosi l'un l'altro come avversari. Ognuno può considerare l'altro come un peso morto. Per sopravvivere, tuttavia, i due marinai devono scindere i problemi oggettivi dalle persone. Devono identificare i bisogni di ciascuno, d'ombra, di medicine, di acqua, di cibo. Devono andare oltre e trattare il far fronte a tali bisogni come un problema comune, insieme con altri problemi comuni come fare la guardia, raccogliere l'acqua piovana e portare la scialuppa a terra. Vedendosi impegnati in uno sforzo fianco a fianco per risolvere un problema comune, i marinai diventeranno più capaci di riconciliare i loro interessi in conflitto come pure di far progredire quelli condivisi. Lo stesso i due negoziatori. Per quanto difficile possano essere i rapporti personali fra di noi, voi e lo diventiamo più capaci di raggiungere una conciliazione amichevole dei nostri diversi interessi quando accettiamo questo compito come un problema comune e lo affrontiamo insieme.

Per aiutare la controparte a cambiare l'orientamento faccia a faccia in quello fianco a fianco, potete sollevare la questione esplicitamente. «Vede, noi siamo ambedue avvocati (o diplomatici, uomini d'affari, famiglie ecc.). Se non cerchiamo di soddisfare i suoi interessi, è poco probabile che si raggiunga un accordo che soddisfi i miei, e viceversa. Perciò guardiamo insieme il problema di come soddisfare i nostri interessi reciproci.» In alternativa, potete incominciare trattando il negoziato come un processo fianco a fianco e, con le vostre azioni, rendere desiderabile per l'altro unirsi a voi.

È d'aiuto sedere letteralmente dallo stesso lato del tavolo e tenere davanti il contratto, la carta geografica, la risma di carta immacolata o qualunque altra cosa che raffiguri il problema. Se avete già stabilito una base di fiducia reciproca, tanto meglio. Ma per quanto precario possa essere il vostro rapporto, cercate di strutturare il negoziato come un'attività fianco a fianco nella quale ambedue – con i vostri interessi e le vostre percezioni differenti e con il vostro coinvolgimento emotivo – fronteggiate insieme un compito comune.

Scindere le persone dal problema non è qualcosa che potete fare una volta e poi non pensarci più; dovete continuare a lavorarci. L'approccio fondamentale è trattare le persone come esseri umani e il problema nei suoi termini concreti. Come fare quest'ultima cosa è argomento dei prossimi tre capitoli.

III
Concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni

Prendete la storiella dei due che litigano in biblioteca. Uno vuole che la finestra stia aperta e l'altro che stia chiusa. Discutono a lungo su quanto la si può lasciare aperta: una fessura, metà, tre quarti. Nessuna soluzione va bene per tutti e due.

Entra la bibliotecaria. Chiede al primo perché vuole aprire la finestra: «Per avere un po' d'aria fresca». Chiede all'altro perché la vuole chiudere: «Per evitare la corrente». Dopo averci pensato un istante, spalanca una finestra nella stanza accanto, immettendo aria fresca senza fare però corrente.

Per una soluzione ragionevole conciliate gli interessi, non le posizioni

Questa storiella è tipica di molti negoziati. Poiché il problema delle parti appare come un conflitto di posizioni, e poiché il loro scopo è di accordarsi su una posizione, esse tendono naturalmente a pensare e a parlare in termini di posizioni, e così facendo spesso arrivano a un punto morto.

La bibliotecaria non avrebbe trovato la soluzione se si fosse concentrata solo sulle posizioni affermate dai due signori, di volere la finestra aperta o chiusa. Invece lei guardò ai loro interessi sottintesi, di aria fresca e non corrente. Questa distinzione fra posizioni e interessi è cruciale.

- *Gli interessi definiscono il problema.* Il problema fondamentale in un negoziato non sta nelle posizioni contrapposte ma nel conflitto tra bisogni, desideri, preoccupazioni e paure di ciascuna parte. Le parti possono dire:

«Sto cercando di farlo desistere da quell'investimento immobiliare vicino alla mia porta.»

Oppure: «Non siamo d'accordo. Lui vuole 100.000 dollari per la casa. Io non pagherò un centesimo più di 95.000».

Ma in termini più sostanziali il problema è:

«Lui vuole i soldi; io voglio la mia pace.»

Oppure: «Lui ha bisogno di almeno 100.000 dollari per sistemare le cose con la sua ex moglie. Io ho detto alla mia famiglia che non avrei pagato più di 95.000 dollari per una casa».

Simili desideri e preoccupazioni sono *interessi*. Gli interessi motivano la gente; essi sono i moventi silenziosi dietro il baccano delle posizioni. La vostra posizione è qualcosa che avete deciso voi. I vostri interessi sono ciò che vi ha indotto a decidere.

Il trattato di pace israelo-egiziano maturato a Camp David nel 1978 dimostra l'utilità di guardare al di là delle posizioni. Israele occupava la penisola egiziana del Sinai fin dalla Guerra dei Sei giorni del 1967. Quando Egitto e Israele si sedettero di nuovo insieme nel 1978 per negoziare la pace, le loro posizioni erano incompatibili. Israele insisteva per mantenere una parte del Sinai. L'Egitto, d'altra parte, insisteva perché ogni pollice del Sinai fosse restituito alla sovranità egiziana. Più e più volte vennero disegnate carte che mostravano tutte le linee di confine possibili che avrebbero diviso il Sinai fra l'Egitto e Israele. Un compromesso in questo senso era del tutto inaccettabile per l'Egitto. Tornare alla situazione del 1967 era ugualmente inaccettabile per Israele.

Guardare ai loro interessi invece che alle loro posizioni fu ciò che rese possibile una soluzione. L'interesse di Israele era la sicurezza: non voleva che i carri armati egiziani stessero in bilico sulla sua frontiera, pronti a rotolare dall'altra parte in qualsiasi momento. L'interesse dell'Egitto era la sovranità: il Sinai era stato parte dell'Egitto fin dal tempo dei faraoni. Dopo secoli di dominazione greca, romana, turca, francese e inglese, l'Egitto aveva solo di recente recuperato la piena sovranità e non era in vena di cedere territorio a un altro conquistatore straniero.

A Camp David, il presidente egiziano Sadat e il primo ministro israeliano Begin si accordarono su un piano che avrebbe restituito il Sinai alla completa sovranità egiziana e, smilitarizzando vaste aree, avrebbe tuttavia garantito la sicurezza d'Israele. La bandiera egiziana avrebbe sventolato dovunque, ma i carri armati egiziani non sarebbero stati in nessun posto vicino a Israele.

Conciliare gli interessi piuttosto che le posizioni funziona per due ragioni. Primo, per ogni interesse esistono di solito posizioni possibili capaci di soddisfarlo. Troppo spesso la gente adotta semplicemente la posizione più ovvia, come aveva fatto, per esempio, Israele quando aveva annunciato che intendeva tenersi una parte del Sinai. Quando guardate oltre le opposte posizioni, per scorgere gli interessi motivanti, spesso potete trovare una posizione alternativa che soddisfa non solo i vostri interessi ma anche i loro. Nel Sinai, la smilitarizzazione fu un'alternativa di questo genere.

Conciliare gli interessi piuttosto che mediare fra le posizioni funziona anche perché dietro le opposte posizioni ci sono di solito molti più interessi di quelli in conflitto.

- *Dietro le opposte posizioni ci sono interessi condivisi e compatibili, oltre a quelli in conflitto.* Tendiamo a presumere che, poiché le posizioni della controparte sono opposte alle nostre, anche i suoi interessi lo siano. Se noi abbiamo interesse a difenderci, allora lei deve aver bisogno di attaccarci. Se noi abbiamo interesse a minimizzare il canone d'affitto, allora il suo interesse dev'essere di massimizzarlo. In molti negoziati, tuttavia, un esame serrato degli interessi soggiacenti rivela l'esistenza di un numero di interessi condivisi o compatibili molto maggiore di quello degli interessi opposti.

Per esempio, guardate gli interessi che un inquilino condivide con il possibile padrone di casa:

1. Tutti e due vogliono stabilità. Il padrone di casa ha bisogno di un inquilino fisso, all'inquilino occorre un indirizzo permanente.
2. Ambedue amerebbero che l'appartamento fosse tenuto bene. L'inquilino perché ci abita, il padrone di casa per accrescere il valore, come pure la reputazione, dell'immobile.
3. Ambedue sono interessati a un buon rapporto reciproco. Il padrone di casa desidera un inquilino che paghi regolarmente l'affitto; l'inquilino desidera un padrone di casa coscienzioso che assicuri la manutenzione necessaria.

Essi possono anche avere interessi che non sono conflittuali, ma semplicemente diversi. Per esempio:

1. L'inquilino può non voler avere a che fare con la pittura fresca, alla quale è allergico. Il padrone di casa non vorrebbe poi trovarsi a dover ridipingere a sue spese anche gli altri appartamenti.
2. Al padrone di casa piacerebbe la garanzia costituita dal pagamento anticipato del primo mese d'affitto, e la potrebbe esigere subito. L'inquilino, se è soddisfatto dell'appartamento, potrebbe trovare indifferente pagare subito, invece che più tardi.

Una volta soppesati questi interessi condivisi e diversi, gli interessi opposti di minimizzare il canone e massimizzare il guadagno sembrano più trattabili. Gli interessi condivisi sboccheranno probabilmente in un contratto d'affitto di lunga durata, un accordo per ripartire il costo dei lavori di miglioria e sforzi da ambo le parti per adattarsi l'una all'altra ai fini di un buon rapporto. Gli interessi diversi si possono forse conciliare con il versamento di un anticipo subito e l'accettazione da parte del padrone di casa di tinteggiare lui l'appartamento, purché l'inquilino compri la vernice, il preciso ammontare dell'affitto è tutto ciò che rimane da sistemare, e lo si può definire benissimo facendo riferimento ai prezzi di mercato nella zona.

L'accordo è spesso reso possibile proprio dal fatto che gli interessi differiscono. Voi e un negoziante di calzature potete ambedue amare il denaro e le scarpe, ma, in senso relativo, l'interesse del negoziante per 30 dollari supera quello per le scarpe. Per voi la situazione è rovesciata: vi piacciono le scarpe più che i 30 dollari. Di qui l'affare. Interessi comuni e interessi diversi ma complementari possono ambedue servire come materiale per la costruzione di un buon accordo.

Come identificare gli interessi?

L'utilità di guardare, dietro le posizioni, gli interessi, è chiara. Meno chiaro è come procedere. Una posizione è di solito concreta ed esplicita; gli interessi sottostanti possono anche essere inespressi, impalpabili e forse incoerenti. Come procedere per capire quali interessi sono coinvolti in un

negoziato, rammentando che configurarvi i*loro* interessi può essere almeno tanto importante quanto raffigurarvi i *vostri*?

- *Chiedetevi «perché?».* Una tecnica fondamentale è mettervi nei loro panni. Esaminate ogni posizione che la controparte assume e chiedetevi il perché. Perché, per esempio, il vostro padrone di casa preferisce fissare anno per anno il canone in un contratto d'affitto previsto per cinque? La risposta che potete dare – proteggersi contro l'aumento del costo della vita – coglie probabilmente uno dei suoi interessi. Potete anche chiedere direttamente a lui perché ha assunto quella particolare posizione. Se lo fate, dite chiaramente che non gli chiedete di giustificare, ma solo state cercando di capire i bisogni, le speranze, i timori o i desideri che quella presa di posizione interpreta. «Di che cosa si preoccupa soprattutto, signor Jones, quando chiede che il contratto non duri più di tre anni?»
- *Chiedetevi «perché no?». Considerate la loro scelta.* Uno dei modi più efficaci per scoprire gli interessi è, primo, identificare la decisione fondamentale che quelli dell'altra parte probabilmente pensano voi gli vogliate imporre, e poi chiedersi perché non l'hanno presa loro. Quali loro interessi sono di ostacolo? Se state cercando di fargli cambiare idea, il punto di partenza è configurarvi quello che pensano ora.

Prendiamo, per esempio, le trattative fra gli Stati Uniti e l'Iran nel 1980, per il rilascio dei cinquantadue diplomatici e dipendenti dell'ambasciata americana tenuti in ostaggio a Teheran da studenti estremisti. Mentre c'era una caterva di seri ostacoli alla risoluzione di quella controversia, il problema è illuminato da una semplice occhiata al dilemma di un tipico leader studentesco. La richiesta degli Stati Uniti era chiara: «Rilasciate gli ostaggi!». Per buona parte del 1980 l'alternativa di ogni leader studentesco deve essere apparsa più o meno nei termini illustrati dallo schema che segue:

Data: primavera 1980

ALTERNATIVA AL MOMENTO PERCEPITA DA: *Un leader studentesco iraniano*

QUESTIONE DA RISOLVERE: *«Mi devo battere per il rilascio immediato degli ostaggi americani?»*.

Se dico di sì	***Se dico di no***
Svendo la Rivoluzione. Sarò criticato come filoamericano.	Appoggio la Rivoluzione. Sarò lodato come difensore dell'Islam.
Gli altri non sarebbero probabilmente d'accordo con me.	Probabilmente manterremo la coesione.
Ma se anche lo fossero e rilasciassimo gli ostaggi:	Abbiamo in TV uno spazio fantastico per dire al mondo le nostre rivendicazioni.
L'Iran appare debole.	L'Iran appare forte.
Cediamo agli Stati Uniti.	Teniamo testa agli Stati Uniti.
Non otteniamo nulla (né lo scià né i soldi).	Abbiamo qualche probabilità di ottenere qualcosa (almeno la restituzione dei nostri soldi).
Non sappiamo quello che faranno gli Stati Uniti.	Gli ostaggi ci danno una qualche copertura contro un intervento americano.

Ma:	***Ma:***

C'è una qualche possibilità che le sanzioni economiche siano tolte.	Le sanzioni economiche certamente rimarranno.
Le nostre relazioni con altri paesi, in particolare quelli europei, potrebbero migliorare.	Le nostre relazioni con altri paesi, in particolare quelli europei, ne soffriranno.
	Inflazione e problemi economici continueranno.
	C'è il rischio che gli Stati Uniti inizino qualche azione di forza (ma quella del martire è la più gloriosa delle morti).
	Comunque sia:
	Gli Usa potrebbero assumere ulteriori impegni circa il nostro denaro, il non intervento, la fine delle sanzioni ecc.
	Possiamo sempre rilasciare gli ostaggi un po' più tardi.

Se il dilemma di un tipico leader studentesco si presentava anche approssimativamente come questo, si può capire perché gli studenti estremisti hanno trattenuto gli ostaggi così a lungo. Per quanto iniqua e illegale fosse stata in origine la loro cattura, una volta che gli ostaggi erano stati presi non era irrazionale per gli studenti *continuare* a trattenerli un giorno dopo l'altro, aspettando per rilasciarli un momento più favorevole.

Nel costruire il dilemma che al momento si presenta all'altra parte, la prima domanda da porsi è: «A chi spetta la decisione che io devo influenzare?». La seconda domanda è quale decisione chi sta dall'altra parte si aspetta che voi gli chiediate. Se *voi* non avete idea di ciò che essi pensano di essere chiamati a fare, *loro* possono pure non averla. Ciò da solo può bastare a spiegare perché essi non decidono come piacerebbe a voi.

Ora analizzate le conseguenze, come la controparte probabilmente le vede, del suo eventuale accettare o rifiutare di decidere come vorreste voi. Vi può essere utile a questo scopo un elenco delle possibili conseguenze, come quello che segue:

Riflessi sui miei interessi

- Guadagnerò o perderò favore politico?
- I colleghi mi criticheranno o mi loderanno?

Riflessi sugli interessi di gruppo

- Quali saranno le conseguenze a breve termine? E a lungo?
- Quali saranno le conseguenze economiche (politiche, legali, psicologiche, militari ecc.)?
- Quale sarà l'effetto sui sostenitori esterni e sulla pubblica opinione?
- Sarà un precedente buono o cattivo?
- Prendere questa decisione escluderà qualcosa di meglio?
- L'azione è coerente con i nostri princìpi? È «giusta»?
- La posso differire, se mi occorre?

In tutto questo processo sarebbe un errore cercare una precisione eccessiva. Solo in rari casi avrete a che fare con qualcuno che, dovendo decidere, mette per iscritto il pro e il contro. Voi state cercando di capire una scelta molto umana, non di risolvere un'equazione.

- *Rendetevi conto del fatto che ogni parte ha interessi molteplici.* In quasi tutti i negoziati ogni parte ha molti interessi, non uno solo. Come inquilino che tratti per l'affitto, per esempio, potete desiderare di ottenere un canone vantaggioso, di arrivarci in fretta con poco sforzo e

di mantenere buoni rapporti con il vostro padrone di casa. Voi avete un forte interesse non solo a influenzare il tenore di ogni accordo che potete raggiungere, ma anche a *realizzare* l'accordo. Perseguite simultaneamente sia i vostri interessi indipendenti sia quelli comuni.

Un errore frequente nel diagnosticare una situazione negoziale è presumere che ogni persona dell'altra parte abbia gli stessi interessi. Ciò non avviene quasi mai. Durante la guerra del Vietnam, il presidente Lyndon Johnson aveva l'abitudine di fare un solo fascio dei differenti membri del governo nord-vietnamita, dei vietcong nel Sud e dei loro consiglieri sovietici e cinesi, chiamandoli tutti collettivamente con la terza persona singolare. «Il nemico deve imparare che non si può opporre impunemente agli Stati Uniti. Deve imparare che l'aggressione non rende.» È difficile influenzare qualsiasi «lui» (o anche «loro») dì questo genere se non siete capaci di cogliere i differenti interessi delle varie persone e fazioni coinvolte.

Pensare al negoziato come a un passo a due può essere illuminante, ma non deve impedirci di vedere che di solito ci sono anche altre persone, altre parti in causa e altre influenze. In una trattativa con un giocatore di baseball, l'amministratore delegato si irrigidì sull'affermazione che 500.000 dollari erano troppi, benché altre società pagassero altrettanto per giocatori dello stesso livello. In realtà l'amministratore sapeva che la sua posizione non era giustificata, ma aveva avuto dalla proprietà rigorose istruzioni di tener duro senza spiegare i motivi, perché la proprietà stessa si trovava in difficoltà finanziarie che non voleva fossero rese di pubblico dominio.

Si tratti del suo datore di lavoro, del suo cliente, dei suoi dipendenti, dei suoi colleghi, della sua famiglia o di sua moglie, ogni negoziatore ha un corpo elettorale ai cui interessi è sensibile. Comprendere gli interessi del negoziatore significa anche comprendere la varietà dei talvolta divergenti interessi dei quali egli deve tener conto.

- *Gli interessi più potenti sono i bisogni umani elementari.* Nel cercare gli interessi reali dietro una posizione dichiarata, badate particolarmente a quelle preoccupazioni fondamentali che si trovano in tutti. Se avrete cura di tali bisogni elementari, accrescerete le probabilità tanto di raggiungere l'accordo quanto, se esso sarà

raggiunto, di vederlo osservato dalla controparte. I bisogni umani elementari includono:

- sicurezza
- benessere economico
- senso di appartenenza
- riconoscimento
- controllo sopra la propria vita.

Per fondamentali che siano, i bisogni umani elementari vengono facilmente trascurati, in molti negoziati tendiamo a pensare che il solo interesse coinvolto siano i soldi. Tuttavia, anche in negoziati su somme di denaro, come l'importo dell'assegno elementare da definire in una causa di separazione, molto di più può essere sottinteso. Che cosa vuole veramente una moglie quando chiede un assegno di 500 dollari la settimana? Certo, è interessata al proprio benessere economico, ma a che altro? Forse vuole i soldi per sentirsi psicologicamente al sicuro. Forse li vuole anche come una forma di riconoscimento: per sentire di essere trattata giustamente e come un'eguale. Forse il marito non si può permettere di pagare 500 dollari la settimana, e forse alla moglie non occorrono proprio tutti, e tuttavia essa sarà disposta ad accettarne di meno solo se le sue esigenze di sicurezza e di riconoscimento verranno soddisfatte in altri modi.

Ciò che è vero per gli individui lo è ugualmente per gruppi e nazioni. È difficile che i negoziati progrediscano fin tanto che una delle parti ritiene che la soddisfazione dei propri bisogni umani elementari sia minacciata dall'altra. In negoziati fra gli Stati Uniti e il Messico, gli Usa volevano un prezzo basso per il gas naturale messicano. Assumendo che fosse un negoziato sui soldi, il ministro dell'Energia americano rifiutò di approvare un aumento di prezzo negoziato con i messicani da un consorzio petrolifero statunitense. Poiché i messicani, in quel momento, non avevano altri acquirenti potenziali, egli presumeva che avrebbero dovuto abbassare il prezzo che chiedevano. Ma i messicani avevano un forte interesse non solo a ottenere un buon prezzo per il loro gas ma anche a essere trattati con rispetto e sullo stesso piano. L'atto degli Stati Uniti sembrò un tentativo in più per umiliare il Messico e provocò enorme furore. Piuttosto che vendere

il proprio gas, il governo messicano incominciò a bruciarlo, e ogni probabilità di accordo su un prezzo più basso divenne politicamente impensabile.

Per fare un altro esempio, nei negoziati sul futuro dell'Irlanda del Nord, gli esponenti protestanti tendono a ignorare il bisogno dei cattolici di appartenenza e di riconoscimento, di essere accettati e trattati come uguali. A loro volta, gli esponenti cattolici spesso sembrano dare troppo poco peso al bisogno dei protestanti di sentirsi sicuri. Trattare i timori dei protestanti come «affar loro» piuttosto che come una preoccupazione legittima che richiede attenzione rende ancora più difficile negoziare una soluzione.

- *Fate un elenco.* Per estrarre i vari interessi di ciascuna parte, è d'aiuto scriverli a mano a mano che vi capitano. Ciò non solo vi aiuta a rammentarli; vi rende anche capaci di migliorare la qualità delle vostre valutazioni a mano a mano che acquisite nuove informazioni, e di collocare gli interessi nel loro supposto ordine di importanza. Inoltre, può stimolare idee su come andar loro incontro.

Parlate degli interessi

Lo scopo del negoziato è servire i vostri interessi. Le probabilità che ciò avvenga aumentano quando voi li comunicate. La controparte può non conoscere quali siano i vostri interessi, e voi i suoi. Uno di voi, o ambedue, si può concentrare sulla recriminazione del passato piuttosto che sulle preoccupazioni per il futuro. Come discutere gli interessi in modo costruttivo senza rinchiudersi in rigide posizioni?

Se volete che la controparte prenda in considerazione i vostri interessi, spiegatele quali sono. Un membro di un gruppo di cittadini preoccupati dalla presenza di un cantiere edile nel vicinato si dovrebbe pronunciare esplicitamente riguardo a problemi come la sicurezza dei bambini e il poter dormire tranquilli. Un autore che voglia vendere molte copie del proprio libro ne dovrebbe parlare apertamente con il suo editore. Anche l'editore è interessato alla promozione, e può quindi essere disposto ad abbassare il prezzo.

- *Fate vivere i vostri interessi.* Se andate dal medico con un'ulcera che vi divora, non dovete sperare in un grande aiuto se la descrivete come un leggero mal di stomaco. Tocca a voi far capire esattamente alla controparte quanto i vostri interessi sono importanti e legittimi.

Uno dei criteri guida è di essere *precisi.* Particolari concreti non solo rendono la vostra esposizione più credibile, ma anche le aggiungono forza. Per esempio: «Tre volte nell'ultima settimana un bambino è stato quasi travolto da uno dei vostri automezzi. Martedì mattina, verso le 8 e mezzo, quel vostro enorme autocarro rosso carico di ghiaia, che andava verso nord a quasi 70 km l'ora, ha dovuto sterzare, e solo per un pelo non ha urtato la piccola Loretta Johnson, di sette anni».

Fintanto che non sembriate implicare che gli interessi della controparte sono irrilevanti o illegittimi, potete sostenere vigorosamente la serietà delle vostre preoccupazioni. Invitare la controparte con un «mi corregga se sbaglio» rivela la vostra disponibilità e, se essa non vi corregge, ciò implica che essa accetta la vostra descrizione dei fatti.

Parte del compito di impressionare la controparte con i vostri interessi consiste nello stabilire la loro legittimità. Bisogna che essa senta che non la state attaccando personalmente, ma piuttosto che il problema che voi affrontate legittimamente richiede attenzione. Dovete convincerla che essa si potrebbe benissimo sentire allo stesso modo se si trovasse nei vostri panni. «Lei ha figli? Come si sentirebbe se dei camion sfrecciassero su e giù a 70 km l'ora per la strada nella quale abita?»

- *Riconoscete gli interessi della controparte come parte del problema.* Ognuno di noi tende a essere così preoccupato dei propri interessi da fare poca attenzione a quelli degli altri.

D'altra parte, gli uomini ascoltano meglio se sentono di essere compresi. Essi tendono a pensare che quelli che li capiscono sono persone intelligenti e simpatiche le cui opinioni vale la pena di ascoltare. Così, se volete che la controparte consideri i *vostri* interessi, incominciate col dimostrare che voi apprezzate i *suoi.*

«Da come mi sembra di capire, il vostro interesse come impresa di costruzioni è fondamentalmente quello di fare il lavoro rapidamente con il

minimo costo, e di conservare in città la vostra reputazione in materia di sicurezza e di responsabilità. Vi ho compreso bene? Avete altri interessi importanti?»

In aggiunta alla dimostrazione che avete capito i loro interessi, giova riconoscere che i loro interessi sono parte di un problema più ampio che voi state cercando di risolvere. Ciò è particolarmente agevole a farsi se avete interessi comuni: «Sarebbe terribile per tutti se uno dei vostri autocarri mettesse sotto un bambino».

- *Esponete il problema prima della vostra soluzione.* Parlando con qualcuno che rappresenta un'impresa di costruzioni, potete dire: «Noi pensiamo che dovreste costruire uno steccato intorno al cantiere entro 48 ore e, fin da questo momento, ridurre la velocità dei vostri camion in via delle Querce a 25 km l'ora…». Se fate così, potete essere certi che non ascolterà le vostre ragioni. Ha sentito la vostra posizione e senza alcun dubbio è occupato a escogitare qualche argomento contro di essa. Probabilmente è stato offeso dal vostro tono o dal suggerimento in sé. Di conseguenza la vostra spiegazione scivolerà via.

Se volete che qualcuno ascolti e comprenda le vostre ragioni, esponete i vostri interessi e le vostre osservazioni prima, e le vostre conclusioni o proposte dopo. Parlate all'impresa innanzi tutto dei pericoli che sta creando per i bambini e delle vostre notti insonni. Vi ascolteranno con attenzione, non fosse altro che per cercare di capire dove volete andare a parare. E quando glielo direte, avranno capito il perché.

- *Guardate avanti, non indietro.* È sorprendente quanto spesso noi reagiamo semplicemente a quello che qualcun altro ha detto o fatto. Due persone cadono spesso in un tipo di discorso che sembra un negoziato, ma in realtà non ne ha per nulla lo scopo. Esse dissentono l'una dall'altra su qualche questione, e il discorso va avanti e indietro come se i due stessero cercando un accordo. Di fatto, la discussione viene portata avanti come un rito, o un semplice passatempo. Ognuno è impegnato a segnare punti contro l'altro o a raccogliere prove che confermino nei riguardi dell'altro opinioni che sono sostenute da molto

tempo e non stanno per essere cambiate ora. Nessuno dei due cerca un accordo, e nemmeno di influenzare l'altro.

Se chiedete a due persone su che cosa stanno discutendo, la risposta tipica identificherà una causa, non uno scopo. Colte in una lite fra marito e moglie, fra una società e il sindacato o fra due imprese, è più probabile che le parti replichino a ciò che la controparte ha detto o fatto, piuttosto che agire in vista dei loro interessi a lungo termine. «Non mi possono assolutamente trattare in questo modo. Se pensano di cavarsela così, si sbagliano. Gliela faccio vedere io.»

La domanda «perché?» ha due significati abbastanza diversi. Uno guarda indietro alla ricerca di una causa e tratta il nostro comportamento come determinato da eventi precedenti. L'altro guarda avanti alla ricerca di uno scopo e tratta il nostro comportamento come soggetto al nostro libero arbitrio. Non occorre che ci addentriamo in un dibattito filosofico sul libero arbitrio e il determinismo per decidere come agire. O possediamo il libero arbitrio o è determinato che ci comportiamo come se lo avessimo. In ogni caso, noi facciamo delle scelte. Noi possiamo *scegliere* di guardare avanti oppure indietro.

Soddisferete meglio i vostri interessi se parlerete di dove vi piacerebbe andare piuttosto che di donde siete venuto. Invece di disputare con la controparte sul passato – sui conti dell'ultimo trimestre (che sono troppo alti), sull'iniziativa della settimana scorsa (intrapresa senza autorizzazione) o sui risultati di ieri (che sono stati inferiori alle aspettative) – parlate di quello che vorreste succedesse in futuro. Invece di chiedere agli altri di giustificarsi per quello che hanno fatto ieri, chiedetegli chi farà che cosa domani.

- *Siate concreti ma elastici.* In un negoziato dovete sapere dove state andando, e tuttavia essere aperto a nuove idee. Per evitare di trovarsi nella difficoltà di decidere, la gente va spesso a negoziare con nessun altro piano se non sedere con la controparte e vedere quello che essa offre o pretende.

Come potete passare dall'identificazione degli interessi alla formulazione di opzioni specifiche e tuttavia restare elastico rispetto a tali opzioni? Per

trasformare i vostri interessi in opzioni concrete, chiedetevi: «Se domani la controparte accetta di seguirmi, dove mi piacerebbe portarla?». Per conservare la vostra elasticità, trattate ogni opzione che formulate come un semplice esempio. Pensate in termini di più di una soluzione che soddisfi i vostri interessi. «Specificità illustrativa» è il concetto chiave.

Molto di quello che i negoziatori posizionisti sperano di realizzare con una presa di posizione iniziale può essere compiuto ugualmente bene con una proposta illustrativa che tenga ampiamente conto del vostro interesse. Per esempio, in un negoziato per un contratto di baseball, un agente potrebbe dire che «5 milioni di dollari l'anno sarebbe il tipo di importo che potrebbe soddisfare l'interesse di Henderson a ricevere il compenso che egli ritiene di valere. Qualcosa nell'ordine di un contratto quinquennale andrebbe incontro al suo bisogno di un lavoro sicuro».

Avendo riflettuto intorno al vostro interesse, dovete andare al confronto non solo con una o più opzioni specifiche che soddisfino i vostri interessi legittimi, ma anche con mente aperta. Una mente aperta non è una mente vuota.

- *Siate duri con il problema, morbidi con la gente.* Potete essere tanto duro nel parlare dei vostri interessi quanto qualsiasi negoziatore lo è nel parlare della propria posizione. Di fatto, è generalmente consigliabile essere duro. Può non essere saggio immedesimarvi con la vostra posizione, ma è saggio che vi immedesimiate con i vostri interessi. Questo è, nel negoziato, il momento nel quale impiegare la vostra aggressività. La controparte, occupandosi dei propri interessi, tende ad avere aspettative eccessivamente ottimistiche circa il ventaglio degli accordi possibili. Spesso le soluzioni più ragionevoli, quelle che comportano il massimo di guadagno per voi con il minimo costo per la controparte, vengono conseguite con la semplice forte perorazione dei vostri interessi. Due negoziatori che premano ambedue con forza per i rispettivi interessi stimolano spesso la creatività l'uno dell'altro per escogitare soluzioni reciprocamente vantaggiose.

L'impresa di costruzioni, preoccupata dell'inflazione, può attribuire un alto valore al proprio interesse a mantenere bassi i costi e a fare il lavoro nel tempo stabilito. Può darsi che la dobbiate scuotere. Un po' di onesta

emotività può aiutare a ristabilire un miglior equilibrio tra il profitto e la vita dei bambini. Non permettete che il vostro desiderio di essere concilianti vi impedisca di rendere giustizia al vostro problema. «Certo lei non sta dicendo che la vita di mio figlio vale meno di una staccionata. Non lo direbbe di suo figlio. Non credo che lei, signor Jenkins, sia una persona insensibile. Vediamo come si può risolvere questo problema.»

Se la controparte si sente minacciata personalmente da un attacco al problema, si può chiudere a riccio e cessare di ascoltare. Questo è il motivo per il quale è tanto importante separare le persone dal problema. Attaccate il problema senza darne la colpa alle persone. Andate anche più in là e siate personalmente affabili; ascoltate rispettosamente, siate cortesi, esprimete il vostro apprezzamento per il tempo e gli sforzi che vi dedicano, enfatizzate il vostro desiderio di andare incontro ai loro bisogni elementari, e così via. Mostrategli che state attaccando *il problema*, non loro.

Un'utile regola empirica è di dimostrare simpatia agli esseri umani dall'altra parte con forza pari al vigore con il quale enfatizzate il problema. Questa combinazione di appoggio e attacco può sembrare incoerente. Psicologicamente lo è, ma la sua incoerenza la aiuta a funzionare. Una teoria ben nota in psicologia, quella della dissonanza cognitiva, afferma che la gente odia l'incoerenza e agisce in modo da limitarla. Attaccando un problema come quello della velocità degli autocarri in un quartiere residenziale, esprimendo nel contempo simpatia al rappresentante dell'impresa, voi create in lui una dissonanza cognitiva. Per superare la dissonanza, egli sarà tentato di dissociarsi dal problema e di mettersi con voi a cercare una soluzione.

Battersi con decisione sulle questioni di merito accresce la pressione per una soluzione soddisfacente; dare appoggio agli esseri umani dall'altra parte tende a migliorare il vostro rapporto e ad accrescere le probabilità di raggiungere l'accordo. È la combinazione di appoggio e di attacco che funziona; ognuno dei due, da solo, non sembra sufficiente.

Negoziare sodo per i vostri interessi non significa essere chiuso al punto di vista della controparte. Anzi, tutto il contrario. Non vi potete aspettare che la controparte porga orecchio ai vostri interessi e discuta le soluzioni che le suggerite, se non prendete voi in considerazione i suoi e non vi

mostrate aperto ai suoi suggerimenti. Il negoziato vittorioso esige che si sia nel contempo fermi *e* disponibili.

IV
Inventate soluzioni vantaggiose per ambo le parti

Il caso di Israele e dell'Egitto che negoziano su quanto ciascuno si può tenere della penisola del Sinai illustra tanto uno dei grossi problemi in un negoziato quanto un'opportunità chiave.

Il problema è comune. Sembra non esserci un modo di dividere la torta tale che tutte e due le parti siano soddisfatte. Spesso state negoziando lungo una sola dimensione, come una porzione di territorio, il prezzo di un'automobile, la durata del contratto d'affitto di un appartamento o l'importo della commissione su una vendita. Altre volte vi trovate di fronte a quella che sembra una scelta alternativa, che o è decisamente favorevole per voi o lo è per la controparte. In una causa di divorzio, chi avrà la casa? Chi la custodia dei figli? Si può vedere la scelta come un'alternativa tra vincere e perdere, e nessuna delle due parti accetterà di perdere. E poi, anche se vincete e ottenete la macchina per 12.000 dollari, il contratto per cinque anni, o la casa e i bambini, vi resta sempre la vaga sensazione che se la legheranno al dito. Quale che sia la situazione, le vostre possibilità di scelta sembrano limitate.

L'esempio del Sinai chiarisce pure l'opportunità. Una soluzione creativa come la smilitarizzazione del Sinai può spesso costituire la differenza tra un punto morto e l'accordo. Un avvocato di nostra conoscenza attribuisce senz'altro il proprio successo alla sua abilità di escogitare soluzioni vantaggiose tanto per il suo cliente quanto per l'altra parte. Egli accresce la torta prima di dividerla. La capacità di inventare altre possibilità di scelta è una delle parti più utili nel patrimonio di un negoziatore.

E tuttavia troppo spesso i negoziatori finiscono come le proverbiali bambine che litigavano per un'arancia. Dopo che finalmente si furono accordate per dividersi l'arancia a metà, la prima bambina prese la propria metà, mangiò il frutto e gettò via la buccia, mentre l'altra gettò via il frutto e usò la buccia della propria metà per fare una torta. Troppo spesso i negoziatori lasciano qualcosa per strada, ossia non riescono a raggiungere l'accordo mentre avrebbero potuto o raggiungono un accordo peggiore di quello che sarebbe potuto essere per ambo le parti. Troppi negoziati finiscono con mezza arancia per uno invece dell'intero frutto per una delle parti e l'intera buccia per l'altra. Perché?

DIAGNOSI

Per quanto prezioso sia disporre di diverse opzioni, le persone coinvolte in un negoziato ne sentono raramente il bisogno. In una controversia, le parti credono solitamente di avere la risposta esatta: il loro punto di vista deve prevalere. In una trattativa per un contratto esse sono ugualmente propense a ritenere che la loro offerta sia ragionevole e debba essere accettata, tutt'al più con qualche ritocco sul prezzo. Tutte le risposte possibili sembrano collocate lungo una linea retta che unisce la vostra posizione alla loro. Spesso il solo suggerimento creativo è di dividere in due la parte contesa.

Nella maggior parte dei negoziati ci sono quattro ostacoli principali che inibiscono di escogitare una certa abbondanza: 1) giudizio prematuro; 2) ricerca di una sola risposta; 3) assunzione della «torta» come fissa; 4) pensare che «risolvere il loro problema è affar loro». Per superare questi limiti, avete bisogno di comprenderli.

Giudizio prematuro

Inventare opzioni non è una cosa che venga da sola. *Non* inventare è lo stato normale delle cose, anche quando siete al di fuori di una trattativa stressante. Se vi chiedessero di nominare la persona al mondo che maggiormente merita il premio Nobel, ogni risposta che foste sul punto di abbozzare solleverebbe immediatamente in voi dubbi e riserve. Come potete essere sicuro che quella persona è la *più* meritevole? Il cervello vi si svuoterebbe, oppure buttereste lì qualche risposta che rifletterebbe il modo di pensare convenzionale: «Be', forse il papa, o il presidente».

Nulla è tanto nocivo per l'invenzione quanto un senso critico in agguato per cogliere i difetti di ogni nuova idea. Il giudizio ostacola l'immaginazione.

Sotto la pressione di un negoziato in corso, il vostro senso critico sarà probabilmente ancora più all'erta. Trattative pratiche sembrano chiedere un modo di pensare pratico, non idee peregrine.

La vostra creatività può essere ancor più soffocata dalla presenza della controparte. Supponiamo che stiate negoziando con il vostro principale il vostro stipendio dell'anno prossimo. Voi avete chiesto un aumento di 4.000 dollari; lui ve ne ha offerti 1.500, una cifra che voi avete dichiarato non soddisfacente. In una situazione così tesa è improbabile che voi incominciate a inventare soluzioni immaginose. Potete temere di fare la figura del cretino se suggerite qualche idea brillante e incompleta come prendere metà dell'aumento sotto forma di stipendio e l'altra come *fringe benefits.* Il vostro principale potrebbe dire: «Sia serio. Lei non è così stupido. Sconvolgerebbe la nostra politica aziendale. Mi sorprende che ci

abbia anche solo pensato». Se, sotto l'impulso del momento, gli prospettate l'eventualità di scaglionare l'aumento nel tempo, lui la può prendere come un'offerta: «Sono pronto a negoziare su questa base». Poiché lui può prendere come un impegno qualunque cosa voi diciate, voi ci penserete su due volte prima di aprir bocca.

Può anche darsi che voi temiate di svelare, inventando opzioni, qualche informazione che indebolirebbe la vostra posizione negoziale. Se suggeriste, per esempio, che la società vi potrebbe aiutare a finanziare l'acquisto della casa che state per comprare, il vostro principale potrebbe concludere che voi avete comunque intenzione dì restare e quindi, in ultima analisi, finirete con l'accettare quell'aumento che lui vi vorrà dare.

Ricerca di una sola risposta

Nella mente della maggior parte, inventare non rientra, semplicemente, nel processo negoziale. Le persone vedono come loro compito restringere la distanza fra le posizioni, non allargare la gamma delle opzioni possibili. Esse tendono a pensare: «È già abbastanza difficile trovare un accordo stando le cose come stanno. L'ultima cosa della quale abbiamo bisogno è di un mazzo di idee diverse». Poiché il prodotto finale di un negoziato è una decisione singola, esse temono che una discussione a ruota libera possa solo ritardare e confondere il processo.

Se il primo impedimento alla creatività è giudizio prematuro, il secondo è una prematura restrizione del campo. Guardando fin dal principio a una singola risposta ottimale, è probabile che mandiate in cortocircuito un più ragionevole processo decisionale nel quale sceglieresteste in un'ampia gamma di risposte possibili.

Assunzione della torta come fissa

Una terza spiegazione del perché ci possono essere sui tappeto così poche opzioni è che ciascuna delle parti vede la situazione essenzialmente come un «o io o lui»: o io ottengo ciò che ci stiamo disputando o lo ottenete voi. Un negoziato appare spesso come un gioco a somma zero: 100 dollari di più per voi sul prezzo di una vettura sono 100 di meno per me. Perché darsi la pena di inventare, se tutte le opzioni sono già scritte e io vi posso accontentare solo a mie spese?

Pensare che «risolvere il loro problema è affar loro»

Infine, un altro ostacolo all'invenzione di opzioni realistiche nasce dalla preoccupazione esclusiva di ciascuna parte per i propri interessi immediati. Se un

negoziatore vuol raggiungere un accordo che soddisfi i suoi interessi, deve sviluppare una soluzione che faccia appello anche all'interesse della controparte. Eppure il coinvolgimento emotivo su un lato del problema rende difficile raggiungere il distacco necessario per escogitare modi ragionevoli di soddisfare gli interessi delle due parti: «Abbiamo già abbastanza problemi per conto nostro; si occupino loro dei loro». Spesso c'è anche una riluttanza psicologica ad accordare una qualche legittimità alle vedute della controparte; sembra sleale pensare al modo di accontentarla. Una miope preoccupazione esclusiva porta quindi il negoziatore a sviluppare solo posizioni di parte, argomentazioni di parte e soluzioni unilaterali.

CURA

Per inventare soluzioni creative dovete quindi: 1) separare l'atto di inventare opzioni da quello di giudicarle; 2) allargare le opzioni sul tappeto piuttosto che mirare a una sola risposta; 3) cercare il vantaggio di ambo le parti; 4) inventare modi per facilitare alla controparte le decisioni che deve prendere. Ciascuno di questi passi è discusso qui sotto.

Separate il momento dell'invenzione da quello della decisione

Poiché il giudizio ostacola l'inventiva, separate l'atto creativo da quello critico; scindete il processo di escogitare possibili decisioni da quello di scegliere fra di loro. Inventate prima, decidete poi.

Come negoziatore, dovete di necessità fare da soli gran parte del lavoro di invenzione. Non è una cosa facile. Per definizione, inventare nuove idee richiede che pensiate a cose che non avevate già in mente. Di conseguenza dovreste considerare l'opportunità di combinare una sessione dì inventiva o *brainstorming* con alcuni amici o colleghi. Una sessione del genere può effettivamente separare l'inventare dal decidere.

Una sessione di *brainstorming* è intesa a produrre quante più idee possibile per risolvere il problema sul tappeto. La regola base è di posporre ogni critica e apprezzamento delle idee. Il gruppo, semplicemente, inventa idee senza soffermarsi a considerare se sono buone o cattive, realistiche o irrealistiche. Una volta rimosse queste remore, un'idea ne dovrebbe stimolare un'altra, come petardi che scoppiano uno dietro l'altro.

In una sessione di *brainstorming*, la gente non deve temere dì apparire bizzarra, poiché le idee peregrine vengono esplicitamente incoraggiate. E in assenza della

controparte i negoziatori non devono temere di rivelare informazioni confidenziali o di essere presi in parola.

Non c'è modo canonico di dirigere una sessione di *brainstorming*. Piuttosto, la dovete tagliare su misura per le vostre necessità e le vostre risorse. Nel far ciò, vi può essere d'aiuto osservare le indicazioni seguenti:

- *Prima del brainstorming:*

1. *Definite il vostro scopo.* Pensate a quello che vorreste ne uscisse.
2. *Scegliete i partecipanti.* Il gruppo dovrebbe normalmente essere abbastanza grande da promuovere un interscambio stimolante e abbastanza piccolo da incoraggiare sia la partecipazione individuale sia l'invenzione a ruota libera; di solito, da cinque a otto persone.
3. *Cambiate l'ambiente.* Scegliete tempo e spazio in modo da distinguere la sessione il più possibile dalle discussioni regolari. Più la sessione di *brainstorming* sembra diversa dalle normali sedute, più facile diventa per i partecipanti sospendere il giudizio.
4. *Determinate un clima informale.* Che cosa occorre a voi e agli altri per rilassarvi? Forse prendere un drink mentre si discorre, o riunirsi in una località di villeggiatura, o semplicemente togliersi giacca e cravatta durante la riunione e chiamarsi l'un l'altro con il nome di battesimo.
5. *Scegliete un animatore.* Qualcuno durante la riunione deve facilitarne lo svolgimento: mantenerla in carreggiata, fare in modo che ognuno possa parlare, applicare alcune regole basilari e stimolare la discussione facendo delle domande.

- *Durante il brainstorming:*

1. *Fate sedere i partecipanti fianco a fianco di fronte al problema.* Il fattore fisico rafforza quello psicologico. Sedere fisicamente fianco a fianco rinforza l'atteggiamento mentale di affrontare insieme un problema comune. Le persone sedute faccia a faccia tendono a reagire personalmente e si impegolano in dialoghi e discussioni; quelle che siedono fianco a fianco in un semicerchio di sedie di fronte a una lavagna tendono a rispondere al problema che vi è descritto.
2. *Chiarite le regole del gioco, compresa quella di non criticare.* Se i partecipanti non si conoscono tutti fra di loro, la riunione incomincia con le

presentazioni, seguite da chiarimenti sulle regole del gioco. Bandite le critiche negative di ogni genere.

Inventare insieme produce nuove idee perché ciascuno di noi inventa solo entro i limiti costituiti dai propri presupposti funzionali. Se le idee vengono respinte, a meno che non piacciano a tutti i partecipanti, lo scopo implicito diventa avanzare un'idea che nessuno respinga. Se invece vengono incoraggiate le idee peregrine, anche quelle che di fatto sono fuori della realtà, il gruppo può generare, partendo da quelle, altre opzioni che invece ci rientrano e che nessuno altrimenti avrebbe considerato.

Altre regole che vi converrà adottare sono di rendere l'intera sessione informale e di astenervi dall'attribuire a questo o a quel partecipante la paternità di questa o quell'idea.

1. *Il brainstorm.* Una volta che lo scopo della riunione sia chiaro, date libero sfogo all'immaginazione. Cercate di venirne fuori con un lungo elenco di idee, affrontando la questione da ogni punto di vista concepibile.
2. *Registrate le idee con grande evidenza.* Trascrivere le idee su una lavagna, o meglio su grandi fogli di carta da giornale, dà al gruppo un senso tangibile di realizzazione collettiva, rinforza la regola di non criticare, riduce la tendenza a ripetersi e aiuta a stimolare altre idee.

- *Dopo il brainstorming:*

1. *Contrassegnate le idee più promettenti.* Dopo il *brainstorming,* allentate la regola di non criticare per vagliare le idee più promettenti. Non siete ancora allo stadio della decisione; state solo elencando idee degne di essere ulteriormente sviluppate. Contrassegnate le idee che ai membri del gruppo sembrano migliori.
2. *Inventate perfezionamenti per le idee promettenti.* Prendete un'idea promettente e inventate modi per renderla migliore e più realistica, come pure per realizzarla. Il compito, in questo stadio, è rendere l'idea il più attraente possibile. Avviate una critica positiva con: «Ciò che mi piace di più in questa idea è… Potrebbe essere meglio se…?».
3. *Fissate un termine per valutare le idee e decidere.* Prima di sciogliere la riunione, redigete una lista selettiva e perfezionata delle idee che sono emerse dalla sessione e fissate un tempo per decidere quali di queste idee utilizzare nella vostra trattativa, e come.

- *Considerate il brainstorming con la controparte.* Sebbene più difficile del *brainstorming* con i vostri, il *brainstorming* con membri della controparte può risultare anch'esso estremamente utile. È più difficile a causa del maggior rischio di dire qualcosa che pregiudichi i vostri interessi, nonostante le regole stabilite per una sessione di *brainstorming.* Potete inavvertitamente rivelare informazioni confidenziali o indurre la controparte a scambiare un'ipotesi da voi avanzata per un'offerta. Nondimeno, le sessioni di *brainstorming* congiunte presentano i grandi vantaggi di produrre idee che tengono conto degli interessi di tutte le parti coinvolte, di creare un clima di *problem-solving* tutti assieme e di istruire ogni parte sulle preoccupazioni dell'altra.

Per tutelarvi nel *brainstorming* con la controparte, distinguete esplicitamente la sessione di *brainstorming* da quelle destinate alla trattativa, nelle quali si espongono i punti di vista ufficiali e si parla affinché ciò che si dice sia messo a verbale. La gente è così abituata a riunirsi allo scopo di mettersi d'accordo che ogni altro proposito deve essere chiaramente precisato.

Per ridurre il rischio di apparire impegnato su una data idea, potete prendere l'abitudine di avanzare almeno due ipotesi nello stesso tempo. Potete anche mettere sul tappeto ipotesi che ovviamente disapprovate: «Le potrei dare la casa per niente, oppure mi potrebbe pagare un milione di dollari in contanti, oppure…». Poiché è evidente che non state proponendo nessuna di queste cose, quelle che seguono vengono pure etichettate come mere possibilità, non come proposte.

Per darvi il senso di una sessione di *brainstorming* congiunta, supponiamo che i dirigenti sindacali locali si incontrino con la direzione di una miniera per esplorare a ruota libera il modo di ridurre gli scioperi spontanei di uno o due giorni. Dieci persone (cinque per parte) sono presenti, sedute intorno a un tavolo di fronte a una lavagna. Un animatore neutrale chiede ai partecipanti le loro idee e le trascrive sulla lavagna.

ANIMATORE: Bene, ora vediamo se avete qualche idea per risolvere il problema delle fermate spontanee. Cerchiamo di metter giù dieci idee in cinque minuti. Bene, partiamo. Tom?

TOM (SINDACATO): I capisquadra dovrebbero essere in grado di sistemare sull'istante le lamentele degli operai.

ANIMATORE: Bene, e una. Jim, hai alzato la mano.

JIM (DIREZIONE): L'operaio dovrebbe esporre il problema al suo caposquadra prima di intraprendere qualsiasi azione che…

TOM (SINDACATO): Lo fanno, ma i capisquadra non li ascoltano.

ANIMATORE: Tom, per favore, niente critiche per adesso. Ci siamo accordati per rimandarle a più tardi, giusto? E tu, Jerry? Hai l'aria di uno che ha avuto un'idea.

JERRY (SINDACATO): Quando emerge una vertenza che potrebbe portare a uno sciopero, dovrebbe essere consentito agli iscritti al sindacato di riunirsi immediatamente nel locale docce.

ROGER (DIREZIONE): La direzione potrebbe consentire che il locale docce fosse usato per riunioni sindacali e potrebbe assicurare la riservatezza chiudendo le porte e tenendo fuori i capisquadra.

CAROL (DIREZIONE): Che ne direste se adottassimo la regola di non fare alcuno sciopero senza aver dato ai dirigenti sindacali e alla direzione la possibilità di intervenire sul posto?

JERRY (SINDACATO): Perché non accelerare la procedura e riunirci entro le ventiquattr'ore se il caposquadra e il delegato di reparto non sistemano la cosa fra di loro?

KAREN (SINDACATO): Vabbè. E se organizzassimo un qualche programma di formazione congiunto per i delegati e i capisquadra su come trattare insieme i loro problemi?

PHIL (SINDACATO): Se una persona fa un buon lavoro, fateglielo sapere.

JOHN (DIREZIONE): Stabiliamo relazioni amichevoli fra i sindacalisti e i membri della direzione.

ANIMATORE: Sembra promettente, John, ma non potresti essere un po' più preciso?

JOHN (DIREZIONE): Be', che ne direste di una squadra mista di softball?

TOM (SINDACALISTA): Anche una di bowling.

ROGER (DIREZIONE): E perché no un picnic annuale con tutte le famiglie?

E così via, a mano a mano che i partecipanti tirano fuori un mucchio di idee. Molte di esse non sarebbero mai venute fuori salvo che in una simile riunione di *brainstorming*, e alcune si possono rivelare efficaci per ridurre gli scioperi spontanei. Il tempo speso nel *brainstorming* congiunto è certo fra quello speso meglio, in un negoziato.

Ma sia che pratichiate il *brainstorming* congiunto o no, scindere il momento di formulare ipotesi da quello di decidere su di esse è estremamente utile in ogni trattativa. Discutere opzioni è radicalmente diverso dal prendere posizione. Mentre

la posizione di una parte entra in conflitto con quella dell'altra, le ipotesi sollecitano altre ipotesi. Persino il linguaggio che usate è diverso. Esso consiste di domande, non di affermazioni; è aperto, non chiuso: «Una possibilità sarebbe… A quali altre avete pensato?». «Che cosa succederebbe se accettassimo questo?» «Che ne direste di questa strada?» «Come funzionerebbe questo?» «Che cosa non andrebbe con quest'altro?» Inventate prima di decidere.

Allargate le vostre opzioni

Anche con le migliori intenzioni, i partecipanti a una sessione di *brainstorming* tendono a operare in base al presupposto che essi in realtà stanno cercando la *sola* risposta esatta, come un ago in un pagliaio, tirando fuori uno a uno i fili di paglia.

In questo stadio del negoziato, tuttavia, voi non dovreste essere alla ricerca della via giusta. State sviluppando lo spazio entro il quale negoziare. Lo spazio si può ottenere solo mettendo insieme un buon numero di idee notevolmente diverse, idee sulle quali voi e la controparte potete costruire in uno stadio successivo del negoziato e fra le quali potrete infine scegliere insieme.

Un viticoltore che faccia del buon vino sceglie le sue uve fra diversi tipi. Una squadra di baseball alla ricerca di campioni manderà i suoi talent scouts a setacciare le squadre locali e dei colleges dell'intero paese. Lo stesso principio si applica al negoziato. La chiave per le buone occasioni, tanto nella vinificazione quanto nel baseball o nel negoziato, sta nel saper scegliere fra un gran numero e una gran varietà di opzioni.

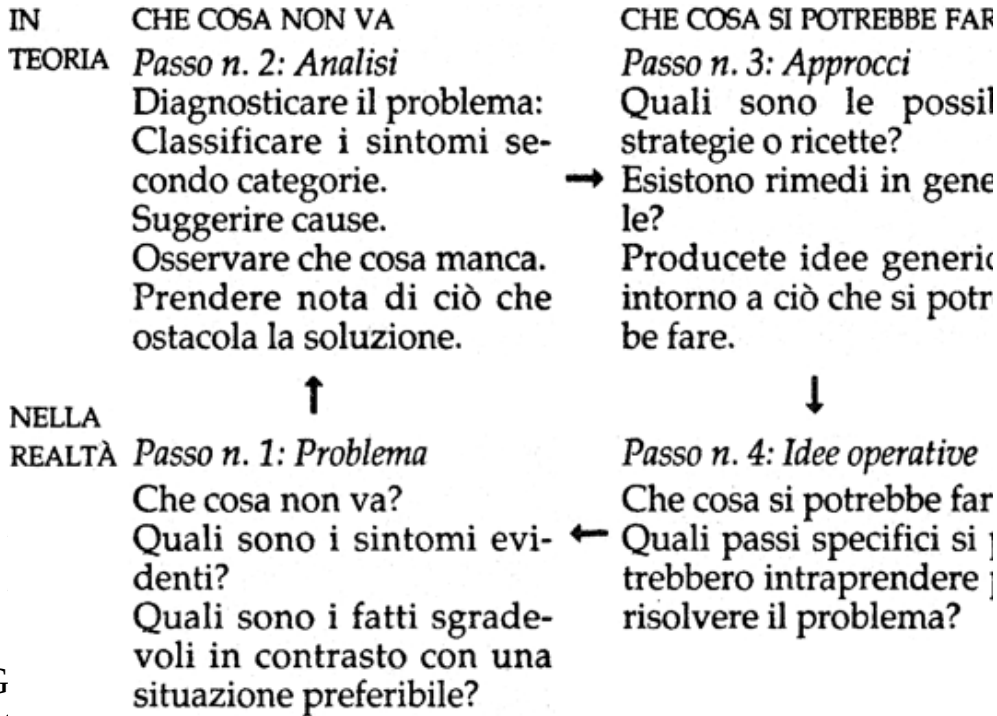
Se vi chiedessero chi dovrebbe ricevere il premio Nobel per la pace quest'anno, fareste bene a rispondere: «Ebbene, pensiamoci su un momento» e a fare un elenco di un centinaio di nomi presi dalla diplomazia, dagli affari, dal giornalismo, dalla religione, dal diritto, dall'agricoltura, dalla politica, dall'università, dalla medicina e da altri campi, con la certezza di tirar fuori una quantità di idee peregrine. Quasi certamente finireste col decidere meglio in questo modo che se tentaste di decidere subito.

Una sessione di *brainstorming* lascia la gente libera di pensare in modo creativo. Una volta liberata, essa ha bisogno di pensare ai propri problemi e di generare soluzioni costruttive.

- *Moltiplicate le possibilità di scelta facendo la spola fra il particolare e il generale: lo Schema Circolare,* Il compito di inventare opzioni comprende quattro tipi di pensiero. Il primo è pensare a un problema particolare: la situazione di fatto che voi deprecate, per esempio il fiume inquinato e puzzolente che scorre sulla vostra terra. Il secondo tipo di pensiero è l'analisi

descrittiva: voi diagnosticate in termini generali una situazione concreta. Classificate i problemi in categorie, e per approssimazioni successive cercate di risalire alle cause. L'acqua del fiume può avere un alto contenuto di varie sostanze chimiche o troppo poco ossigeno. Potete sospettare di diverse fabbriche che si trovano a monte. Il terzo tipo di pensiero, sempre in termini generali, è considerare ciò che, forse, si dovrebbe fare. Data la diagnosi che avete fatto, cercate le cure che la teoria può suggerire, come ridurre gli scarichi chimici, ridurre i prelievi di acqua o addurre acqua pulita da qualche altro fiume. Il quarto e ultimo tipo di pensiero è escogitare qualche suggerimento specifico e realizzabile per l'azione. Che cosa si potrebbe fare domani – e chi lo potrebbe fare – per mettere in pratica uno di questi approcci generici? Per esempio, l'assessorato regionale all'ambiente potrebbe ordinare a una delle industrie a monte di limitare la quantità di scarichi chimici.

Lo «Schema Circolare» che segue illustra questi quattro tipi di pensiero e li suggerisce come passi da compiere in successione. Se tutto funziona, l'azione specifica identificata in questo modo risolverà, se adottata, il vostro problema iniziale.



Lo Schema G

generarne altre. Con un'idea operativa utile davanti a voi, voi (o il gruppo con il quale state praticando il *brainstorming*) potete risalire alla fonte e cercare di identificare l'approccio generale del quale l'idea operativa è solo un'applicazione. Potete quindi ricavarne altre idee operative che applichino alle situazioni concrete gli stessi princìpi generali. Analogamente, potete risalire di un ulteriore scalino e

chiedervi: «Se questo approccio teorico risulta utile, qual è la diagnosi che gli sta dietro?». Avendo formulato una diagnosi, potete escogitare altre soluzioni per il problema in tal modo analizzato, e quindi cercare azioni che mettano in pratica il nuovo approccio. Una buona soluzione sul tappeto apre quindi la porta a interrogarsi sulla teoria che la rende buona e quindi sull'uso di quella stessa teoria per trovare altre soluzioni.

Un esempio per illustrare il processo. Nel trattare il conflitto che divide l'Irlanda del Nord, un'idea potrebbe essere che insegnanti cattolici e protestanti preparino insieme un libro di testo sulla storia dell'Irlanda del Nord a uso delle scuole elementari di entrambi. Il libro presenterebbe la storia dell'Irlanda del Nord da differenti punti di vista e darebbe modo ai ragazzi di comprendere i diversi ruoli e di mettersi nei panni degli altri. Per suscitare più idee, potreste partire con questo suggerimento operativo e quindi cercare l'approccio teoretico che lo sottende. Ne potreste ricavare proposizioni generali come:

«Ci dovrebbe essere qualche contenuto educativo comune nei due sistemi scolastici.»

«Cattolici e protestanti dovrebbero lavorare insieme a progetti piccoli e controllabili.»

«Bisognerebbe promuovere la comprensione nei ragazzi prima che sia troppo tardi.»

«La storia dovrebbe essere insegnata in modo da illuminare i diversi punti di vista.»

Lavorando secondo questi criteri potete essere capaci di inventare proposte operative, come un progetto comune (cattolico e protestante) di film che presenti la storia dell'Irlanda del Nord con occhi diversi. Altre idee operative possono essere uno scambio di programmi per insegnanti o qualche classe comune per i ragazzi delle elementari nei due sistemi.

- *Guardate con gli occhi di diversi esperti.* Un altro modo di produrre opzioni molteplici è esaminare il vostro problema secondo l'ottica di diverse professioni e discipline.

Nel progettare possibili soluzioni a una disputa, per esempio, sulla custodia di un bambino, considerate il problema come potrebbe essere visto da un educatore, da un banchiere, da uno psichiatra, da un avvocato dei diritti civili, da un ministro del culto, da un dietologo, da un medico, da una femminista, da un allenatore di calcio o da qualcuno con qualche punto di vista specifico. Se state negoziando un contratto d'affari, pensate alle idee che potrebbero venire a un banchiere, a un

inventore, a un dirigente sindacale, a uno speculatore immobiliare, a un agente di cambio, a un economista, a un fiscalista o a un socialista.

Potete anche combinare l'uso dello Schema Circolare con questa idea di osservare il problema attraverso gli occhi di differenti esperti. Considerate a turno come ogni esperto diagnosticherebbe la situazione, quale tipo di approccio potrebbe consigliare e quali suggerimenti pratici conseguirebbero da tali approcci.

- *Prevedete accordi di diversa forza.* Potete moltiplicare sul tappeto il numero degli accordi possibili pensando a versioni più «deboli» alle quali eventualmente ricorrere nel caso che l'accordo desiderato si rivelasse fuori portata. Se non vi potete intendere sul merito, forse lo potete sulla procedura. Se una fabbrica di calzature non riesce ad accordarsi con un grossista su chi dovrebbe pagare per una partita di scarpe avariate, forse le due parti possono convenire di sottoporre la questione a un arbitro. Analogamente, dove non è possibile un accordo permanente, forse lo è uno provvisorio. Alla peggio, se voi e la vostra controparte non potete raggiungere un accordo di serie A, ne potete di solito raggiungere uno di serie B, nel senso di stabilire insieme su che cosa non siete d'accordo, in modo da conoscere ambedue con esattezza quali sono i punti di attrito, cosa non sempre ovvia. Le coppie di attributi qui sotto suggeriscono potenziali accordi di diversa forza:

FORTE	**DEBOLE**
Sul merito	Sulla procedura
Definitivo	Provvisorio
Globale	Parziale
Finale	Di principio
Incondizionato	Contingente
Vincolante	Non vincolante

Di serie A	Di serie B

- *Cambiate lo scopo di un accordo proposto*. Considerate la possibilità di variare non solo la forza dell'accordo ma anche il suo scopo. Potete, per esempio, frazionare il vostro problema in unità più piccole e forse più controllabili. A un eventuale editore del vostro libro potreste suggerire: «Che ne direbbe di pubblicare i primi due capitoli per 300 dollari e poi vedere come va?». Gli accordi possono essere parziali, ossia coinvolgere solo alcune delle parti in causa, coprire solo alcuni punti stralciati dall'insieme, applicarsi solo a una certa area geografica o restare in vigore solo per un tempo limitato.

Può far compiere passi avanti anche chiedere in che modo la questione potrebbe essere allargata, così da indorare la pillola e rendere l'accordo più attraente. La vertenza fra l'India e il Pakistan sulle acque del fiume Indo divenne più trattabile quando entrò in scena la Banca Mondiale: le parti vennero invitate a progettare nuovi piani di irrigazione, altri laghi artificiali e altre opere di ingegneria a beneficio di ambo le nazioni, tutte finanziabili con l'aiuto della Banca stessa.

Cercate il vantaggio reciproco

Il terzo ostacolo principale a un atteggiamento creativo verso la soluzione di un problema risiede nell'assunto che la torta sia fissa: meno ne avete voi, più ne avrò io. Questo assunto è raramente vero, se mai lo è. Innanzi tutto, entrambe le parti possono peggiorare la loro situazione. Gli scacchi sembrano un gioco a somma zero (se uno perde, l'altro vince) finché entra un cane, urta il tavolo, rovescia la birra e vi lascia ambedue a bocca asciutta.

Ma anche a prescindere dal comune interesse a evitare perdite congiunte, esiste quasi sempre la possibilità di guadagni comuni. Essi possono assumere la forma dello svilupparsi di un rapporto reciprocamente vantaggioso e della soddisfazione degli interessi di ciascuna parte attraverso una soluzione.

- *Identificate gli interessi comuni.* In teoria, è ovvio che interessi comuni aiutano a raggiungere l'accordo. Per definizione, trovare un'idea che soddisfi gli interessi comuni è buono per voi e buono per l'altro. In pratica, tuttavia, il quadro sembra meno chiaro. Nel mezzo di una trattativa sui prezzo, gli interessi comuni possono non apparire ovvii o importanti. In che modo può dunque essere utile il tener d'occhio gli interessi condivisi?

Facciamo un esempio. Supponete di essere il responsabile di una raffineria. Chiamiamola Townsend Oil. Il sindaco di Pageville, la città nella quale si trova la raffineria, vi ha detto di voler aumentare le imposte che la Townsend Oil paga a Pageville da un milione di dollari l'anno a due milioni. Voi gli avete detto che pensate che un milione basta e avanza. La trattativa si blocca qui: lui vuole di più, voi volete pagare quello che avete pagato finora. In questo negoziato, per molti aspetti un caso tipico, come entrano in gioco gli interessi comuni?

Vediamo un po' più da vicino che cosa vuole il sindaco. Vuole soldi. Senza dubbio gli servono per pagare i servizi municipali, un nuovo centro civico, forse, e per dare respiro ai contribuenti ordinari. Ma il comune non può ottenere tutti i soldi che gli servono, ora e in futuro, solo dalla Townsend Oil. Si aspetta soldi dallo stabilimento petrolchimico sull'altro lato della strada, per esempio, e, in futuro, da nuove imprese e dall'espansione delle imprese esistenti. Il sindaco, egli stesso uomo d'affari, vorrebbe anzi incoraggiare l'espansione industriale e attirare nuove iniziative che porterebbero altri posti di lavoro e rafforzerebbero l'economia di Pageville.

Quali sono gli interessi della vostra società? Dati i rapidi cambiamenti nella tecnologia della raffinazione e lo stato di vetustà della vostra raffineria, state attualmente considerando un importante ammodernamento e l'ampliamento dell'impianto. Vi preoccupate del fatto che il municipio potrebbe in seguito accrescere la sua valutazione della raffineria ingrandita, rendendo così le tasse ancora più pesanti. Considerate inoltre che avete incoraggiato una fabbrica di materie plastiche a stabilirsi nei paraggi per fare uso conveniente della vostra produzione. Naturalmente, vi seccherebbe che la fabbrica in questione ci ripensasse, vedendo le tasse aumentare.

Gli interessi comuni a voi e al sindaco si vedono ora meglio. Ambedue siete d'accordo nel volere l'espansione industriale e nell'incoraggiare lo stabilirsi di nuove imprese. Se cercate di inventare qualcosa per raggiungere questi scopi comuni, vi possono venire parecchie idee: un'esenzione fiscale di sette anni per le nuove industrie, una campagna promozionale in comune con la Camera di commercio per attirare altre società, sgravi fiscali per le imprese già residenti che decidono di espandersi. Idee del genere possono farvi risparmiare soldi pur riempiendo le casse comunali. D'altra parte, se il negoziato facesse peggiorare i rapporti fra la vostra società e il comune, ambedue ci perderebbero. Voi potreste dare un taglio ai vostri contributi per le opere caritative della città e lo sport nelle scuole. Il comune potrebbe diventare irragionevolmente pignolo nell'applicazione delle norme sull'edilizia e di altri regolamenti municipali. I vostri rapporti personali con i notabili politici ed economici della città potrebbero diventare

spiacevoli. I rapporti fra le parti, spesso dati per scontati e perciò trascurati, sono in molti casi più importanti dell'esito di una qualsiasi controversia specifica.

Come negoziatore dovete quasi sempre mirare a soluzioni che accontentino anche la controparte. Se il cliente si sente truffato in un acquisto, il proprietario del negozio ne esce pure sconfitto: può perdere un cliente e la sua reputazione ne può risentire. Un esito nel quale la controparte non ottiene assolutamente nulla è per voi peggiore di uno che la lasci ammansita. In quasi ogni caso, la vostra soddisfazione dipende in una certa misura dell'aver reso la controparte sufficientemente paga dell'accordo da desiderare che esso duri.

Tre punti intorno agli interessi comuni meritano di essere rammentati. Primo, interessi comuni sono latenti in ogni negoziato, anche se possono non essere immediatamente visibili. Chiedetevi: abbiamo un interesse comune a conservare i nostri rapporti? Quali opportunità si presentano per la cooperazione e il vantaggio reciproco? Quali costi dovremmo sopportare se la trattativa fallisse? Ci sono princìpi comuni, come quello del giusto prezzo, che possiamo rispettare entrambi?

Secondo, gli interessi comuni sono opportunità, non terni al lotto. Perché siano utili, dovete tirarne fuori qualcosa voi. Giova che un interesse comune sia reso esplicito e venga formulato come uno *scopo* comune. In altri termini, rendetelo concreto e orientato al futuro. Come responsabile della Townsend Oil, per esempio, vi potete prefiggere con il sindaco lo scopo comune di attirare a Pageville cinque nuove industrie entro tre anni. L'esenzione fiscale per le nuove industrie rappresenterebbe quindi non una concessione del sindaco a voi, ma un atto conforme al vostro comune scopo.

Terzo: sottolineare i vostri interessi comuni può rendere il negoziato più fluido e amichevole. I passeggeri di una scialuppa in mezzo all'oceano, con razioni limitate, subordineranno le loro dispute sul cibo al perseguimento del loro comune interesse a raggiungere la terra.

- *Combinate a incastro gli interessi complementari.* Considerate un'altra volta le due bambine che litigano per un'arancia. Ciascuna voleva l'arancia, e così la divisero a metà, senza capire che una voleva solo il frutto, per mangiarselo, e l'altra voleva solo la buccia, per metterla nella torta. In questo caso, come in molti altri, un accordo soddisfacente è possibile perché ognuna delle parti vuole cose *diverse.* Ciò è davvero stupefacente, se ci pensate. Generalmente si pensa che le divergenze fra due parti creino il problema, invece le divergenze possono anche portare a una soluzione.

L'accordo si basa spesso sul disaccordo. È assurdo pensare, per esempio, che dovreste sempre incominciare col trovare un accordo sui fatti, come sarebbe per un acquirente di azioni cercare di convincere il venditore che le azioni probabilmente saliranno. Se i due concordassero su questa previsione, il venditore probabilmente non venderebbe. Ciò che rende la transazione possibile è che il compratore ritiene che il prezzo salirà e il venditore pensa che dovrà scendere. La diversità delle convinzioni fornisce la base per l'accordo.

Molti accordi creativi riflettono questo principio, di raggiungere l'accordo attraverso la diversità. Diversità di interessi e di convinzioni rendono possibile che un articolo sia di grande utilità per voi e tuttavia a basso costo per la controparte. Ricordatevi della filastrocca infantile:

> Non poteva Jack Sprat mangiar di grasso
> E per sua moglie il magro era veleno;
> Procedendo così, di pari passo,
> Ripulirono il piatto, ch'era pieno.

I tipi di diversità che meglio si prestano all'incastro sono diversità di interessi, di credenze, di valore attribuito al tempo, di previsione e di avversione al rischio.

Diversità di interessi? La lista che segue, per quanto breve, suggerisce diversità di interessi molto comuni, che è bene tener d'occhio:

UNA PARTE TIENE DI PIÙ A:	**LA CONTROPARTE TIENE DI PIÙ A:**
forma	sostanza
considerazioni economiche	considerazioni politiche
considerazioni interne	considerazioni esterne
considerazioni simboliche	considerazioni pratiche

futuro immediato	futuro a medio termine
risultati specifici	relazioni
questioni materiali	ideologia
progresso	tradizione
precedenti	caso particolare
prestigio, reputazione	risultati
vantaggi politici	benessere del gruppo

Credenze diverse? Se io credo di aver ragione e voi pure credete di averla, possiamo trarre profitto da questa diversità di convinzioni. Possiamo tutti e due accorciarci per demandare la decisione a un arbitro imparziale, sicuri come siamo della vittoria. Se due correnti nella dirigenza di un sindacato non riescono a mettersi d'accordo su una certa proposta salariale, possono convenire di sottoporre il problema al voto della base.

Diverso valore attribuito al tempo? Voi potete tenere di più al presente mentre la controparte si preoccupa di più del futuro. Nel linguaggio degli affari, voi scontate il valore del futuro a tassi diversi. Una vendita a rate funziona secondo questo principio. Il compratore è disposto a pagare per l'autovettura un prezzo più alto se può pagare più tardi; il venditore è disposto a dilazionare il pagamento se può ottenere una somma maggiore.

Previsioni diverse? In una trattativa sul compenso fra un campione di baseball che sta invecchiando e una squadra di serie A, il giocatore si può aspettare di vincere una quantità di giochi, mentre il proprietario della squadra teme l'opposto. Approfittando di queste diverse previsioni, ambedue si possono accordare per un compenso base di 750.000 dollari più 500.000 se il giocatore lancia così bene da non consentire agli avversari, in media, più di tre punti per gioco.

Diverso atteggiamento verso il rischio? Un ultimo tipo di diversità dal quale potete trarre profitto è la propensione al rischio. Prendete, per esempio, il problema dello sfruttamento minerario del fondo marino nei negoziati sulla normativa marittima. Quanto dovrebbero pagare alla comunità internazionale le società minerarie per le relative concessioni? Le società minerarie si preoccupano più di evitare grosse perdite che di realizzare grossi guadagni. Per loro, lo sfruttamento del fondo in alto mare è un investimento impegnativo. Hanno bisogno di limitare il rischio. La comunità internazionale, d'altra parte, mira al profitto. Se una qualche società sta per ricavare un bel po' di soldi dal «comune retaggio dell'umanità», il resto del mondo ne reclama una generosa porzione.

In questa diversità risiede la possibilità di un affare vantaggioso per ambo le parti. Il rischio può essere barattato con il reddito. Sfruttando questa diversità nella propensione al rischio, il progetto di trattato proponeva di addebitare alle società concessionarie canoni ridotti finché non avessero ricuperato il loro investimento – in altri termini, finché la loro esposizione al rischio era alta – e canoni molto più consistenti in seguito, quando il rischio diminuiva.

- *Informatevi delle loro preferenze.* Un modo per combinare gli interessi è di inventare parecchie opzioni tutte ugualmente accettabili per voi e chiedere alla controparte quale preferisce. Vi serve sapere che cosa è preferibile, non necessariamente che cosa è accettabile. Potete quindi prendere quell'opzione, lavorarci sopra per un po' e ripresentare due o più varianti, chiedendo di nuovo agli altri che cosa preferirebbero. In questo modo, senza che nessuno decida, potete migliorare un piano fino a che trovate che non c'è più spazio per ulteriori guadagni reciproci. Per esempio, l'agente del campione di baseball può chiedere al proprietario della squadra: «Che cosa vi andrebbe meglio: un compenso di 875.000 dollari l'anno per quattro anni o uno di un milione l'anno per tre? Quest'ultimo? Bene. E tra questo e 900.000 dollari l'anno per tre anni più un premio di 500.000 dollari l'anno se Fernando non concede in media più di tre punti per gioco?».

Se la tecnica dell'incastro dovesse essere sintetizzata in una frase, questa sarebbe: fate attenzione a cose che costano poco a voi e rendono molto a loro, e viceversa. Diversità in interessi, priorità, credenze, previsioni e propensione al rischio rendono l'incastro possibile. Il negoziatore potrebbe avere come motto *Vive la difference!*

Facilitate le decisioni della controparte

Poiché il vostro successo in un negoziato dipende dal fatto che la controparte prenda una decisione che voi desiderate, dovreste fare il possibile per facilitarle tale decisione. Invece di rendere le cose difficili per la controparte, la dovete mettere di fronte a una scelta quanto possibile indolore. Tutte prese dalle virtù della propria tesi, le persone prestano generalmente scarsa attenzione ai modi utili a far progredire i loro interessi col prendersi cura di quelli altrui. Per superare la miopia che deriva dal guardare in modo troppo limitato i propri interessi immediati, vi dovete mettere nei panni dell'altro. Senza qualche opzione attraente per la controparte, è probabile che non si arrivi ad alcun accordo.

- *I panni di chi?* Chi cercate di influenzare? Un determinato negoziatore, un responsabile remoto, o un comitato o qualche altra istanza decisionale collettiva? Non potete negoziare un successo con un'astrazione come «Houston» o «l'Università di California». Invece di cercare di persuadere «la compagnia di assicurazioni» a prendere una decisione, è più saggio concentrare i vostri sforzi per indurre il liquidatore a raccomandare una data cifra. Per quanto complesso vi possa apparire il processo decisionale della controparte, lo comprenderete meglio se sceglierete una persona – presumibilmente quella con la quale state trattando – e cercherete di vedere come appare il problema dal suo punto di vista.

Concentrandovi su una persona voi non ignorate le complessità. Piuttosto le affrontate comprendendo quanto esse pesino sulla persona con la quale state negoziando. Potete arrivare a vedere in una nuova luce il vostro ruolo nel negoziato e scoprire, per esempio, che il vostro compito consiste nel rafforzare i poteri di quella persona o nel fornirle gli argomenti che le servono per convincere i suoi ad andare avanti. Un ambasciatore inglese descrive il proprio lavoro come «aiutare il mio omologo dall'altra parte a ottenere nuove istruzioni». Se vi metterete saldamente nei panni della vostra controparte, comprenderete qual è il suo problema e comprenderete anche in quale modo lo può risolvere.

- *Quale decisione?* Nel secondo capitolo abbiamo discusso come si possono capire gli interessi della controparte analizzando la sua scelta apparente. Ora state tentando di generare opzioni tali da cambiare la sua scelta, così che essa possa decidere in modo soddisfacente per voi. Il vostro compito è di offrirle non un problema ma una soluzione, non una decisione ardua ma una facile. È cruciale in questo processo concentrare la vostra attenzione sul contenuto della decisione stessa, che è spesso ostacolata dall'incertezza.

Molte volte voi volete tutto quello che potete ottenere, ma voi stessi non sapete a quanto ammonti di preciso. In effetti, è come se voi diceste: «Fammi una proposta e io ti dirò se basta». Ciò può sembrare ragionevole a voi, ma quando lo guardate dal punto di vista dell'altro capite come sia necessario inventare una richiesta più attraente, giacché, qualunque cosa l'altro vi dica o faccia, può sembrare che voi la consideriate solo come un punto di partenza, per chiedere di più. Domandare alla controparte di essere «più disponibile» non produrrà, probabilmente, la decisione che voi desiderate.

Molti negoziatori non sanno se chiedono parole o fatti. Tuttavia la distinzione è fondamentale. Se sono i fatti che volete, non aggiungete nulla per l'effetto. Se volete che il cavallo salti l'ostacolo, non ne aumentate l'altezza. Se volete vendere una bibita al distributore automatico per 75 cents, non segnate il prezzo a un dollaro per conservarvi uno spazio per la trattativa.

Il più delle volte quello che voi volete è un impegno: un patto. Prendete carta e matita e cercate di abbozzare alcuni testi possibili. Non è mai troppo presto in un negoziato per buttar giù qualche minuta, come aiuto a vederci chiaro. Preparate parecchie versioni, incominciando dalla più semplice possibile. Vi sono alcune condizioni che la controparte potrebbe sottoscrivere, condizioni attraenti per lei come per voi? Potete ridurre il numero delle persone la cui approvazione è necessaria? Potete formulare un accordo la cui applicazione risulti agevole per la controparte? Poiché essa terrà certamente conto delle eventuali difficoltà di applicazione, anche voi ci dovete pensare.

È di solito più facile, per esempio, astenersi dal fare qualcosa che non deve essere fatto che fermare un'azione quando è già in corso. Ed è più facile smettere di fare qualcosa che intraprendere una linea di azione interamente nuova. Se gli operai vogliono la musica sul lavoro, sarà più facile per la direzione impegnarsi a non interferire, per qualche settimana, in un programma sperimentale di dischi gestito dai lavoratori stessi, piuttosto che accettare di gestire essa stessa un programma del genere.

Poiché la maggior parte delle persone è fortemente influenzata da ciò che ritiene essere la legittimità, un modo efficace per sviluppare soluzioni facili da digerire per la controparte è formularle in modo da farle apparire legittime. La controparte è più propensa ad accettare una soluzione se questa le sembra la cosa giusta da farsi: giusta nel senso di equa, conforme alla legge, onorevole e così via.

Poche cose facilitano una decisione quanto un precedente. Cercatene uno. Guardate se esiste una decisione, o una dichiarazione di principio, che la controparte possa aver formulato in una situazione analoga, e cercate di basare su dì essa l'accordo che proponete. Ciò fornisce alla vostra richiesta un criterio di

misura oggettivo e rende più agevole per gli altri venirvi dietro. Riconoscere il loro probabile desiderio di essere coerenti e pensare a quello che hanno fatto o detto vi aiuterà a formulare opzioni accettabili per voi pur tenendo conto del loro punto di vista.

- *Minacciare non basta.* Oltre al contenuto della decisione che vi piacerebbe prendessero, dovete considerare dal loro punto di vista anche le conseguenze che ne verrebbero. Se foste al loro posto, quali esiti temereste di più? Che cosa spererereste?

Spesso tentiamo di influenzare gli altri attraverso minacce e avvertimenti circa ciò che potrebbe succedere se loro non faranno come vorremmo noi. Le offerte sono di solito più efficaci. Concentratevi sia sul rendere gli altri edotti delle conseguenze che si potrebbero attendere se decidessero come voi desiderate, sia sulla possibilità di migliorare, dal loro punto di vista, tali conseguenze. Come potete rendere più credibili le vostre offerte? Ci sono alcune cose specifiche che loro potrebbero gradire? Gli piacerebbe, per esempio, essere ritenuti loro gli autori della proposta finale? Gli piacerebbe essere loro a dare l'annuncio? Che cosa potete inventare che possa essere attraente per loro e costare poco a voi?

Per valutare una soluzione dal punto di vista della controparte, considerate le critiche alle quali quest'ultima andrebbe incontro se la accettasse. Scrivete una frase o due che illustrino quello che il più tremendo critico della controparte potrebbe dire della decisione che voi le state chiedendo di prendere. Poi scrivete un paio di frasi con le quali la controparte potrebbe replicare a propria difesa. Un tale esercizio vi aiuterà a valutare i limiti entro i quali la controparte si sta muovendo. Vi dovrebbe anche aiutare a generare opzioni che vadano abbastanza incontro ai suoi interessi da farle prendere una decisione che soddisfi i vostri.

Il testo finale di un'opzione dovrebbe essere scritto nella forma di una proposta alla quale la semplice parola «sì» costituisca risposta sufficiente, realistica e operativa. Se ci riuscite, avrete ridotto il rischio che il vostro interesse immediato vi impedisca di vedere la necessità di smorzare le preoccupazioni della controparte.

In una situazione complessa, la creatività è una necessità assoluta. In qualsiasi negoziato essa può aprire le porte e produrre una gamma di possibili accordi soddisfacenti per ambo le parti. Pertanto, generate molte opzioni prima di scegliere fra di loro. Inventate prima, decidete poi. Badate agli interessi comuni e a quelli complementari. E cercate di facilitare la decisione alla controparte.

V
Insistete su criteri oggettivi

Per quanto bene voi comprendiate gli interessi della controparte, per quanto ingegnosamente inventiate modi per conciliarli con i vostri, per quanto altamente valutiate la conservazione del rapporto, dovrete quasi sempre affrontare l'aspra realtà di interessi in conflitto. Nessun discorso di strategie «io vinco-tu vinci» può nascondere questo fatto. Voi volete che l'affitto sia più basso; il padrone di casa che sia più alto. Voi volete che la merce sia consegnata domani; il fornitore ve la vorrebbe mandare la settimana prossima. Decisamente voi preferite l'ufficio grande, col panorama; anche il vostro socio lo preferisce. Divergenze del genere non si può far finta che non esistano.

Decidere in base alla volontà è costoso

Tipicamente, i negoziatori tentano di risolvere simili conflitti attraverso la trattativa di posizione; in altri termini, parlando di ciò che essi sono disposti o no ad accettare. Un negoziatore può chiedere concessioni sostanziali per il solo fatto di insistere: «Il prezzo è 50 dollari. Punto e basta». Un altro può fare un'offerta generosa, sperando di conquistare l'approvazione o l'amicizia. Che la situazione diventi una gara a chi è più ostinato o a chi è più generoso, il processo negoziale si concentra su ciò che ciascuna delle parti è disposta ad accettare. L'esito risulta dall'interazione fra due volontà umane, quasi che i negoziatori vivessero in un'isola deserta, senza storia né costumi né criteri morali.

Come discusso nel capitolo I, tentare di conciliare le divergenze in base alla volontà comporta forti costi. Nessun negoziato sarà efficiente o amichevole se voi ergete la vostra volontà contro quella di un altro, e uno dei due si deve piegare. Che dobbiate scegliere un posto dove andare a pranzo, organizzare un'impresa o negoziare la custodia di un bambino, non avete alcuna probabilità di raggiungere un accordo che possa essere

giudicato buono alla luce di qualche criterio oggettivo, se non tenete conto del criterio in questione.

Se cercare di conciliare le divergenze di interessi in base alla volontà ha costi così alti, la soluzione è negoziare su qualche base *indipendente* dalla volontà di ciascuna delle parti, cioè in base a criteri oggettivi.

Perché conviene usare criteri oggettivi

Supponete di aver stipulato per la vostra casa un contratto di costruzione chiavi in mano che contempla fondamenta in cemento armato ma non specifica quanto dovrebbero essere profonde. Il costruttore suggerisce 60 centimetri. Voi pensate che un metro e mezzo sia più vicino alla misura abituale per il vostro tipo di casa.

Ora supponete che il costruttore vi dica: «Io l'ho accontentata per le travi d'acciaio del tetto. Ora tocca a lei accontentare me per le fondamenta meno profonde». Nessun proprietario in possesso delle proprie facoltà cederebbe. Invece di fare il mercato delle vacche, voi insisterete per risolvere la questione in termini di requisiti di sicurezza oggettivi. «Guardi, forse ho torto io. Può darsi che 60 centimetri bastino. Ciò che voglio sono fondamenta abbastanza forti e profonde da sostenere l'edificio in piena sicurezza. Esistono norme di legge per questo tipo di terreno? Quanto sono profonde le fondamenta degli altri edifici in questa zona? Qual è il rischio di terremoti qui? Dove suggerirebbe di rivolgersi per trovare i dati e risolvere così la questione?»

Stipulare un buon contratto non è più facile che costruire fondamenta robuste. Se affidarsi a criteri oggettivi si applica in modo tanto chiaro a un negoziato fra un proprietario di casa e un'impresa di costruzioni, perché non può applicarsi a rapporti d'affari, contrattazioni collettive, transazioni legali e negoziati internazionali? Perché non insistere affinché un prezzo negoziato non venga, per esempio, parametrato su qualche valore di riferimento come il prezzo di mercato, il costo di sostituzione, il valore di ammortamento inscritto a bilancio, o i prezzi della concorrenza, invece di essere fissato in base a quello che al venditore viene in mente di chiedere?

In breve, l'approccio è di impegnarsi a raggiungere una soluzione che si basi su un principio, non sulla semplice pressione. Concentratevi sul

problema, non sulla mischia delle parti. Siate aperti alla ragione, ma tetragoni alle minacce.

- *Il negoziato di princìpi produce accordi ragionevoli amichevolmente e con efficienza.* Più introducete criteri di equità, efficienza e validità scientifica per sostenere la vostra tesi particolare, maggiori probabilità ci sono che arriviate a un «pacchetto» finale saggio ed equo. Più voi e la controparte vi riferite a precedenti e alla pratica corrente, maggiori sono le vostre probabilità di beneficiare della passata esperienza. Inoltre un accordo conforme a un precedente è meno vulnerabile a un eventuale attacco. Se una locazione contiene clausole tipo o se un contratto di vendita si conforma alla pratica corrente nell'industria, c'è minor rischio che l'uno o l'altro negoziatore si senta trattato male o tenti più tardi di denunciare l'accordo.

Una costante battaglia per il predominio mina i rapporti; il negoziato di princìpi li protegge. È di gran lunga più facile trattare con una persona quando ambedue state discutendo criteri oggettivi per sistemare una questione piuttosto che quando ognuno cerca di piegare l'altro con la forza.

Accostarsi all'accordo attraverso la discussione di criteri oggettivi riduce inoltre il lavoro che ciascuna parte deve fare e poi disfare a mano a mano che si avvicina all'intesa. Nella trattativa di posizione, i negoziatori spendono molto del loro tempo a difendere la propria posizione e ad attaccare quella della controparte. Le persone che utilizzano criteri oggettivi tendono a usare il tempo in modo più efficiente, parlando dei criteri possibili e delle possibili soluzioni.

Criteri indipendenti sono ancora più importanti dell'efficienza quando le parti coinvolte sono più di due. In tali casi la trattativa di posizione è più che mai difficile. Richiede coalizioni fra le parti, e più sono le parti che hanno accettato una posizione, più difficile diventa cambiarla. Analogamente, se ogni negoziatore ha dietro di sé un collegio elettorale o deve spiegare la propria posizione a un'autorità superiore, il lavoro di assumere una posizione e poi cambiarla diventa quanto mai lento e difficoltoso.

Un episodio della Conferenza marittima illustra i vantaggi dell'usare criteri oggettivi. A un certo punto l'India, in rappresentanza del Terzo mondo, propose per le società che avessero sfruttato le risorse minerarie del fondo marino una tassa iniziale di 60 milioni di dollari per sito. Gli Stati Uniti respinsero la proposta, suggerendo che non vi fosse alcuna tassa iniziale. Ambo le parti si trincerarono; la questione divenne uno scontro di volontà.

A quel punto qualcuno scoprì che il Mit (Massachusetts Institute of Technology) aveva sviluppato un modello econometrico per lo sfruttamento minerario del fondo marino. Tale modello, gradualmente accettato dalle parti come imparziale, forniva un modo per valutare l'impatto che ogni dato ammontare di tasse proposto avrebbe avuto sull'economia della gestione mineraria. Quando il rappresentante dell'India chiese quale sarebbe stato l'effetto della sua proposta, gli venne dimostrato come la terribile tassa che egli proponeva – da pagarsi per cinque anni prima che la miniera generasse alcun reddito – avrebbe reso virtualmente impossibile per qualsiasi società intraprendere l'attività mineraria. Colpito, egli annunciò che avrebbe riconsiderato la propria posizione. D'altro lato, il modello del Mit servì a istruire anche i rappresentanti americani, la cui informazione in materia si riduceva per lo più a quella che era stata loro fornita dalle società minerarie. Il modello indicava che una qualche tassa iniziale era economicamente sopportabile. Di conseguenza, anche gli Usa modificarono il loro atteggiamento.

Nessuno si arrese; nessuno apparì debole, soltanto ragionevole. Dopo un lungo negoziato, le parti raggiunsero una bozza d'accordo che era soddisfacente per entrambi.

Il modello del Mit accrebbe le probabilità di accordo e allentò la costosa guerra di posizione. Aprì la strada a una soluzione migliore: una che avrebbe nel contempo attirato le società verso l'attività mineraria *e* generato un reddito considerevole per i paesi del mondo. L'esistenza di un modello oggettivo capace di prevedere le conseguenze di ogni proposta servì a convincere le parti che la bozza di accordo che avevano raggiunto era equa. A sua volta ciò rafforzò i rapporti fra i negoziatori e rese più probabile che un accordo potesse durare.

Come sviluppare criteri oggettivi

Condurre un negoziato di princìpi implica la risposta a due domande: come sviluppare criteri oggettivi e come usarli nel negoziato.

Qualunque metodo di negoziato usiate, farete meglio se vi preparerete in anticipo. Questo vale certamente per il negoziato di princìpi. Perciò sviluppate alcuni criteri alternativi da tenere a portata di mano e riflettete su come applicarli al vostro caso.

- *Criteri equi.* Troverete abitualmente più di un criterio oggettivo valido come base per un accordo. Supponete, per esempio, che la vostra macchina venga distrutta e voi avanziate una richiesta d'indennizzo a una compagnia d'assicurazioni. Nella vostra discussione col liquidatore potrete mettere nel conto misure del valore della macchina come le seguenti: 1) il costo originale della vettura meno la svalutazione subita con gli anni; 2) il prezzo al quale l'avreste potuta vendere; 3) la valutazione standard del Libro blu[7] per una macchina di quell'anno e di quel modello; 4) quanto costerebbe sostituire la macchina con una simile; 5) la valutazione che potreste ottenere da un giudizio in tribunale.

In altri casi, a seconda della questione, potete proporre che l'accordo si basi su:

valore di mercato	ciò che un tribunale potrebbe decidere
precedenti	standard morali
giudizio scientifico	parità di trattamento
standard professionali	tradizione

efficienza	reciprocità
costi	ecc.

Come minimo, criteri oggettivi devono essere indipendenti dalla volontà di ciascuna parte, idealmente, per assicurare un buon accordo, i criteri oggettivi dovrebbero essere non solo indipendenti dalla volontà ma anche legittimi e pratici. In una disputa di confine, per esempio, potete trovare più facile mettervi d'accordo su un aspetto fisico saliente come un fiume piuttosto che su una linea immateriale idealmente tracciata tre metri a est della riva.

I criteri oggettivi si dovrebbero applicare, almeno in teoria, ad ambo le parti. Potete quindi usare il *test* dell'applicabilità reciproca per accertarvi se il criterio proposto è equo e indipendente dalla volontà delle parti. Se un'agenzia di compravendita immobiliare che vi vende una casa vi presenta per il contratto un modulo standard, sarebbe avveduto da parte vostra chiedere se è lo stesso modulo che l'agenzia usa quando è *lei* che compra. In campo internazionale, il principio dell'autodeterminazione dei popoli è famigerato per il numero di paesi che insistono su di esso come diritto fondamentale ma ne negano l'applicabilità a quelli dell'altra parte. Pensate al Medio Oriente, all'Irlanda del Nord o a Cipro, tanto per fare tre esempi.

- *Eque procedure.* Per produrre un esito indipendente dalla volontà, potete usare o criteri equi per le questioni di merito o eque procedure per risolvere i conflitti d'interessi. Considerate, per esempio, l'antichissimo modo di dividere fra due ragazzi un pezzo di torta: uno taglia e l'altro sceglie. Nessuno si può lamentare che la divisione sia stata iniqua.

Questa semplice procedura è stata utilizzata nel negoziato sulla normativa marittima, uno dei negoziati più complessi che siano mai stati intrapresi. A un certo punto, le trattative vennero bloccate dal problema di come assegnare i giacimenti da sfruttare. Secondo i termini della bozza di accordo, metà dei siti avrebbe dovuto essere assegnata a società private e l'altra metà all'Impresa, un organismo minerario di proprietà delle Nazioni

Unite. Poiché le società minerarie private delle nazioni ricche possedevano la tecnologia e la competenza per scegliere i posti migliori, le nazioni povere temevano che l'Impresa, meno preparata, facesse un cattivo affare.

La soluzione escogitata fu di accettare che una società privata interessata a sfruttare il fondo marino si presentasse all'Impresa con *due* proposte di luoghi. L'Impresa ne avrebbe scelto uno per sé e avrebbe dato alla società la licenza di sfruttamento per l'altro. Poiché la società non avrebbe saputo in anticipo quale dei due posti avrebbe ottenuto, avrebbe avuto un incentivo a presentare due proposte di uguale valore. Questa semplice procedura utilizzava per il vantaggio reciproco la superiore competenza tecnica della società.[8]

Una variante della procedura «uno taglia, l'altro sceglie» è per le parti negoziare quella che esse ritengono un'equa sistemazione prima di decidere quali saranno in essa i loro ruoli rispettivi. Per esempio, in una trattativa di divorzio, prima di decidere quale genitore otterrà la custodia dei figli, i genitori si possono accordare sui diritti di visita dell'altro genitore. Ciò fornisce ad ambedue un incentivo per stabilire quei diritti di visita che ciascuno ritiene equi.

A proposito di soluzioni procedurali, tenete presenti altri modi fondamentali di risolvere divergenze, come fare a turno, estrarre a sorte, lasciar decidere qualcun altro, e così via.

Di frequente, fare a turno si presenta come il modo migliore per gli eredi di dividersi un alto numero di pezzi che sono stati lasciati loro collettivamente. In seguito, possono anche fare qualche scambio, se lo vogliono. Oppure possono fare una scelta provvisoria, in modo da vedere come va prima di impegnarsi ad accettare. Estrarre a sorte, lanciare la moneta e altre forme di ricorso alla fortuna possiedono un'equità intrinseca. I risultati possono essere ineguali, ma ogni partecipante ha avuto la stessa opportunità.

Lasciare che qualcun altro abbia una parte di primo piano in una decisione comune è una procedura consolidata, con varianti quasi infinite. Le parti si possono accordare per sottomettere una questione particolare a un esperto, con voto consultivo o deliberante. Possono chiedere a un mediatore di aiutarle a raggiungere una decisione. O possono sottoporre la questione a un arbitro, per una decisione autorevole e vincolante.

Il baseball professionistico, per esempio, usa l'arbitrato sulla «migliore ultima offerta» per chiudere le dispute sui compensi. L'arbitro deve scegliere fra l'ultima offerta fatta da una parte e l'ultima fatta dall'altra. La giustificazione teorica che si dà a questa procedura è che essa esercita sulle parti una pressione che tende a rendere le loro proposte più ragionevoli. Nel baseball, e in alcuni stati nei quali questa forma di arbitrato è obbligatoria per certe vertenze del pubblico impiego, essa sembra produrre più composizioni che non l'arbitrato tradizionale, quando vi si faccia ricorso in circostanze simili; tuttavia, quando le parti non sono orientate alla composizione, l'arbitro si trova talvolta di fronte a una scelta sgradevole fra due posizioni estreme.

Negoziare con criteri oggettivi

Avendo identificato alcuni criteri e procedure oggettivi, come li discuterete con la controparte?

Negoziare sul merito ha tre elementi fondamentali:

- *Inquadrate ogni problema come una ricerca comune di criteri oggettivi.*

1. Ragionate e siate disponibili al ragionamento su quali unità di misura siano più appropriate e su come dovrebbero essere applicate.
2. Non cedete mai alle pressioni, solo ai princìpi.

In breve, concentratevi su criteri oggettivi con fermezza ma con elasticità.

- *Inquadrate ogni problema come una ricerca comune di criteri oggettivi,* Se state negoziando l'acquisto di una casa, potete incominciare dicendo: «Vede, lei vuole un prezzo alto e io uno basso. Raffiguriamoci quanto potrebbe essere un prezzo *equo.* Quali dati oggettivi sono più significativi?». Voi e la controparte potete avere interessi contrastanti, ma tutti e due avete uno scopo comune: determinare un prezzo equo. Potete incominciare col suggerire uno o più criteri – il costo d'origine della casa, con gli aggiustamenti dovuti al deperimento o all'inflazione, prezzi pagati negli ultimi tempi per

case simili in quel quartiere, o una valutazione indipendente – e sollecitare i suggerimenti del venditore.

Chiedete: «qual è la vostra teoria?». Se il venditore esordisce dandovi una posizione, tipo «il prezzo è 155.000 dollari», chiedete qual è il ragionamento che sta dietro quel prezzo: «In che modo è arrivato a quella cifra?». Trattate il problema come se anche il venditore fosse alla ricerca di un prezzo equo basato su criteri oggettivi.

Per prima cosa mettetevi d'accordo sui princìpi. Prima ancora di considerare le eventuali condizioni, mettetevi d'accordo sui criteri da applicare.

Ogni criterio che la controparte propone diventa una leva che voi potete usare per convincerla. La vostra richiesta avrà maggior forza se verrà giustificata in base ai criteri stessi della controparte, e quest'ultima troverà difficile opporsi a che essi vengano applicati nel caso specifico. «Lei dice che il signor Jones ha venduto per 160.000 dollari la casa vicina. La sua teoria è che questa casa dovrebbe essere venduta allo stesso prezzo delle case analoghe nel quartiere, dico bene? Allora vediamo un po' a quanto sono state vendute la casa d'angolo tra via Ellsworth e via Oxford, e quella tra Broadway e Dana.» Ciò che rende particolarmente difficile concedere è il dover accettare la proposta di qualcun altro. Se invece si è suggerito il criterio, piegarsi a esso non è un atto di debolezza, ma di forza, un tener fede alla propria parola.

- *Ragionate e siate disponibili al ragionamento.* Ciò che rende il negoziato una ricerca *comune* è che, per quanti criteri oggettivi abbiate predisposto, voi veniate al tavolo con mente aperta. Nella maggior parte delle trattative, la gente usa i precedenti e altri dati oggettivi solo come argomenti a sostegno di una posizione. Un sindacato di polizia municipale, per esempio, può insistere per un aumento di una certa entità e, *a posteriori,* giustificare la propria richiesta con l'argomento di ciò che guadagna la polizia in altre città. Questo uso delle unità di misura abitualmente serve solo a far trincerare la gente sempre di più nella propria posizione.

Un passo più in là, alcune persone esordiscono annunciando che la loro posizione è un problema di principio e rifiutano persino di considerare gli argomenti della controparte. «È una questione di principio» diventa il grido di battaglia nelle guerre sante su un'ideologia. Divergenze pratiche assurgono a questioni di principio, vincolando sempre più i negoziatori, invece di liberarli.

Questo è, nei modo più solenne, ciò che *non* intendiamo per negoziato di princìpi, insistere affinché un accordo sia basato su criteri oggettivi non significa insistere affinché sia basato solo sul criterio che *voi* proponete. Un criterio di legittimazione non esclude che ne esistano altri. Ciò che la controparte crede sia giusto può non essere ciò che credete giusto voi. Voi vi dovreste comportare come un giudice: sebbene possiate propendere verso una delle parti (in questo caso la vostra), dovreste essere sensibile alle ragioni che vengono portate per applicare un altro criterio, o per applicare lo stesso in un altro modo. Quando ogni parte propone un criterio diverso, cercate una base oggettiva per decidere fra di loro, tipo quale criterio è stato usato dalle parti in precedenza o quale è più largamente applicato. Proprio come il problema di merito non dovrebbe essere sistemato in modo arbitrario, così non lo dovrebbe essere la questione di quale standard applicare.

In qualche caso ci possono essere due criteri (per esempio il valore di mercato e quello di ammortamento) che danno risultati differenti ma che entrambe le parti trovano ugualmente legittimi. In questo caso, dividere la differenza o comunque trovare una via di mezzo tra i risultati suggeriti dai due criteri oggettivi è probabilmente legittimo, in quanto l'esito rimane tuttavia indipendente dalla volontà delle parti.

Se, tuttavia, dopo un'approfondita discussione sul merito di un problema, voi non potete accettare i criteri proposti dalla controparte, potete suggerire di sottoporli a una prova. Mettetevi d'accordo su qualcuno che ambedue considerate persona retta e dategli un elenco dei criteri proposti. Chiedete alla persona di decidere quali sono i più equi o i più appropriati alla vostra situazione. Poiché si suppone che i criteri oggettivi siano anche legittimi e poiché la legittimità implica vasta accettazione, è corretto chiedere una cosa del genere. Voi non chiedete a una terza persona di arbitrare la vostra

disputa sul merito, ma solo di darvi un parere circa quale strumento di misura usare per sistemarla.

La differenza fra cercare l'accordo sui princìpi appropriati per decidere una questione e usare i princìpi soltanto come argomento per puntellare una posizione è a volte sottile, però sempre significativa. Un negoziatore di princìpi è aperto alla persuasione ragionata sul merito; un negoziatore di posizione non lo è. È la combinazione di apertura alla ragione con l'insistenza per una soluzione basata su criteri oggettivi ciò che rende il negoziato di princìpi così persuasivo e così efficace nell'indurre la controparte ad accettarlo.

- *Non cedete mai alle pressioni.* Considerate di nuovo l'esempio della trattativa con chi vi deve costruire la casa. Che cosa succederebbe se vi offrisse di assumere vostro cognato purché cediate sulla profondità delle fondamenta? È probabile che rispondereste: «Un lavoro per mio cognato non ha niente a che fare con la questione se la casa reggerebbe con fondamenta di quella fatta». E se il costruttore minacciasse di farvi un prezzo più alto? Rispondereste allo stesso modo: «Sistemeremo anche questo. Vediamo quello che le altre imprese fanno pagare per questo tipo di lavoro», oppure: «Mi porti i suoi costi e calcoleremo un equo margine». Se il costruttore replicasse: «Ma lei si fida di me, o no?», voi rispondereste: «La fiducia è un altro paio di maniche. Qui dobbiamo decidere quanto devono essere profonde le fondamenta affinché la casa sia sicura».

La pressione può assumere molte forme: corruzione, minacce, un surrettizio appello alla fiducia, o un semplice rifiuto di smuoversi. In tutti questi casi, la risposta basata su princìpi è: invitate la controparte a esporre le proprie ragioni, suggerite criteri oggettivi che voi pensate di applicare e rifiutate di andare avanti se non su queste basi. Mai cedere alle pressioni, solo ai princìpi.

Chi prevarrà? In un caso specifico non si può dire, ma in generale sarete in vantaggio, poiché, oltre alla vostra forza di volontà, avrete anche il potere della legittimità e la capacità persuasiva di restare aperto alla ragione. Sarà più facile per voi rifiutare una concessione arbitraria che per loro rifiutare l'adozione di qualche criterio oggettivo. Il rifiuto di cedere se non di fronte

a solide ragioni è una posizione più facile da difendere – in pubblico e in privato – di quanto non lo sia il rifiuto di cedere combinato con il rifiuta di esporre solide ragioni.

Come minimo, prevarrete di solito sulla questione di metodo: normalmente riuscirete a spostare la procedura dalla trattativa di posizione alla ricerca di criteri oggettivi. In questo senso, il negoziato di princìpi è una strategia dominante rispetto alla trattativa di posizione. Uno che insiste affinché il negoziato si basi sul concreto può indurre gli altri a giocare lo stesso gioco, in quanto diventa il solo modo per far procedere i loro interessi reali.

Sulla sostanza, pure, avete buone probabilità di farcela. Specialmente a coloro che potrebbero altrimenti essere sopraffatti dalla grinta di un negoziatore di posizione, il negoziato di princìpi consente di tener duro senza essere scorretti. Il principio vi fa da partner inflessibile, che non vi consente di cedere alle pressioni. È un caso nel quale «il diritto fa la forza».

Se la controparte veramente non si smuove e non allega alcuna base persuasiva per giustificare la propria posizione, il negoziato non può procedere. A quel punto la scelta che avete è quella alla quale vi trovate di fronte quando entrate in un negozio con prezzi fissi, non trattabili, per quello che voi volete comprare. Potete prendere o lasciare. Prima di lasciare dovreste vedere se avete trascurato qualche criterio oggettivo che legittima l'atteggiamento della controparte. Se lo trovate e vorreste raggiungere l'accordo su tale base, piuttosto che non averlo, fatelo. Il fatto di disporre di un criterio significativo vi risparmia il costo di cedere a un atteggiamento arbitrario.

Se nella loro posizione non c'è alcun appiglio, e voi non trovate alcuna giustificazione di principio per accettarla, dovete valutare quanto potreste guadagnare accettando la loro posizione ingiustificata piuttosto che rivolgendovi alla vostra migliore alternativa. Dovete soppesare il guadagno immediato anche contro il beneficio che da un vostro rifiuto potrebbe derivare alla vostra reputazione di negoziatore di princìpi.

In un negoziato, spostare il dibattito dalla questione di ciò che la controparte vorrebbe fare alla questione di come la materia dovrebbe essere decisa non pone termine alle dispute né garantisce di per sé un risultato

favorevole. Fornisce, però, una strategia che potete applicare vigorosamente senza gli alti costi della trattativa di posizione.

«È la politica della casa»

Vediamo un caso autentico nel quale una delle parti ha usato la trattativa di posizione e l'altra il negoziato di princìpi. Tom, un nostro collega, aveva avuto la macchina completamente distrutta da un autocarro. C'era una copertura assicurativa, ma la somma esatta che Tom avrebbe potuto recuperare doveva essere trattata con il liquidatore.

LIQUIDATORE	**TOM**
Abbiamo studiato il suo caso e abbiamo deciso che rientra in quelli previsti. Ciò significa che lei ha diritto a un rimborso di 6.600 dollari.	Capisco. In che modo siete arrivati a quella cifra?
È quanto abbiamo stabilito circa il valore della macchina.	Certo, ma quali criteri avete usato per stabilire quell'importo? Sapete dove potrei comprare una vettura simile per quella somma?
Quanto chiede?	Quello che mi spetta secondo la vostra polizza. Ho trovato una vettura di seconda mano più o meno come quella per 7.700 dollari. Aggiungendo le spese e il bollo verrebbe sugli 8.000.
8.000 dollari! Troppo.	Non le sto chiedendo 8.000 dollari, né 6.000 né 10.000, ma solo un equo risarcimento. Non le sembra giusto

	che io riceva abbastanza da sostituire la macchina persa?

LIQUIDATORE	**TOM**
Bene, gliene offro 7.000. È il massimo cui posso arrivare. Regola della compagnia.	In che modo la compagnia stabilisce quella cifra?
Guardi, 7.000 dollari è tutto quello che potrà avere. Prendere o lasciare.	7.000 dollari potrebbe essere giusto. O no? Certo, io capisco la sua posizione, se lei è vincolato dalle regole della sua compagnia. Ma se lei non può stabilire oggettivamente perché l'importo al quale ho diritto è proprio quello, penso che farò meglio ad andare per le vie legali. Perché non ci pensiamo un momento e ne riparliamo? Mercoledì alle 11 le andrebbe bene?
Okay, signor Griffith, ho trovato un'inserzione nel giornale di oggi: offrono una Taunus dell'89 per 6.800 dollari.	Quanti chilometri?
80.000. Perché?	Perché la mia ne aveva soltanto 40.000. Di quanto aumenta il valore, nel vostro prontuario?

LIQUIDATORE	TOM
Vediamo… 450 dollari.	Assumendo 6.800 dollari come una base possibile, ciò porta il valore a 7.250. Nell'inserzione si parla di radio?
No.	Quanto vale nel vostro prontuario?
125 dollari.	Quanto per l'aria condizionata?

Mezz'ora dopo Tom uscì con un assegno di 8.024 dollari.

Terza parte
Sì, MA…

VI
Che si fa se loro sono più forti?

(Sviluppate la vostra MAAN = Migliore Alternativa a un Accordo Negoziato)

A che serve parlare di interessi, opzioni e criteri se la controparte ha una posizione negoziale più forte? Che cosa fate se la controparte è più ricca o ha maggiori aderenze o dispone di competenze maggiori o di armi più potenti?

Nessun metodo può garantire il successo se tutte le carte sono in mano agli altri. Nessun libro di giardinaggio vi può insegnare come far crescere i gigli nel deserto o i cactus in una palude. Se entrate da un antiquario per comprare un servizio da tè in argento Giorgio IV, che vale migliaia di dollari, e tutto quello che avete è un biglietto da cento dollari, non vi dovete aspettare che un'abile trattativa colmi la differenza. In ogni negoziato ci sono realtà difficili da cambiare. Di fronte al potere, il massimo che ogni metodo di negoziato possa fare è perseguire due obiettivi: *primo,* proteggervi dal fare un accordo che dovreste respingere e, *secondo,* ottenere il massimo dai mezzi che avete, di modo che ogni accordo che raggiungerete soddisfi quanto più possibile i vostri interessi. Vediamoli nell'ordine.

Proteggervi

Quando state tentando di prendere un aereo, la vostra meta vi può sembrare tremendamente importante; ripensandoci poi, vedete che avreste anche potuto prendere quello dopo. Il negoziato vi mette spesso in una situazione simile. Potete essere preoccupato, per esempio, di perdere la possibilità di accordo su un affare importante, al quale vi siete dedicato molto, in tali condizioni, il grosso pericolo è che siate troppo accomodanti, che abbiate troppa premura di concludere. Il canto della sirena «mettiamoci d'accordo e facciamola finita» suona persuasivo. Potete così chiudere a condizioni che avreste dovuto respingere.

- *I costi dell'adottare un limite invalicabile.* I negoziatori cercano comunemente di proteggersi contro un simile esito fissandosi in anticipo la peggior soluzione accettabile, la loro «ultima spiaggia». Se comprate, l'ultima spiaggia è il prezzo più alto che paghereste. Se vendete, è l'importo più basso che accettereste. Vostra moglie e voi potreste, per esempio, chiedere 200.000 dollari per la vostra casa e convenire fra di voi di non accettare alcuna offerta sotto i 160.000.

Avere un limite invalicabile rende più facile resistere alle pressioni e alle tentazioni del momento. Nell'esempio della casa, potrebbe darsi che un eventuale compratore non possa pagare più di 144.000 dollari, mentre tutti sanno che voi l'avete comprata l'anno scorso per 136.000. In una situazione del genere, nella quale voi avete il potere di giungere all'accordo mentre il compratore non lo ha, i mediatori e chiunque altro sia presente potrebbero far pressione su di voi. Il fatto di avere un limite invalicabile predeterminato vi salverebbe allora dal prendere una decisione che più tardi potreste rimpiangere.

Se dalla vostra parte c'è più di una persona, l'aver adottato insieme un limite invalicabile aiuta a garantire che nessuno faccia sapere alla controparte che vi potreste accordare per meno. Limita l'autonomia di avvocati, mediatori e altri intermediari. «Ottenga il miglior prezzo che le riesce, ma non la autorizzo a vendere per meno di 160.000 dollari», potete dire. Se la vostra parte è una blanda coalizione di sindacati di giornalisti che tratta con un'associazione di editori, l'essersi accordati su un limite invalicabile riduce il rischio che un sindacato rompa il fronte accettando le offerte della controparte.

Ma la protezione concessa dall'adozione di un limite invalicabile comporta alti costi. Essa limita la vostra capacità di trarre beneficio da quello che avete appreso durante il negoziato. Per definizione, un limite invalicabile è una posizione che non può essere modificata. In quella misura voi vi siete tappati le orecchie, decidendo in anticipo che nulla di ciò che dirà la controparte potrà farvi alzare o abbassare quel limite.

Un limite invalicabile, inoltre, inibisce la fantasia. Esso riduce l'incentivo a inventare una soluzione su misura che riconcili gli interessi divergenti in un modo più vantaggioso per voi e per loro. Quasi ogni negoziato

comprende più di una variabile. Invece di vendere semplicemente il vostro posto al sole per 160.000 dollari, voi potreste servire meglio i vostri interessi concludendo per 135.000 più un'opzione in caso di rivendita, una consegna differita, il diritto a usare il granaio come magazzino per due anni e un'opzione al riacquisto di un ettaro di pascolo. Se insistete su un limite invalicabile, non potete esplorare una soluzione immaginativa come questa. Un limite invalicabile – per sua stessa natura rigido – rischia quasi certamente di esserlo *troppo.*

Inoltre, un limite invalicabile può anche essere posto troppo in alto. Supponete di essere seduto intorno al tavolo della prima colazione con la vostra famiglia, per decidere il prezzo più basso che accettereste per la vostra casa. Uno della famiglia suggerisce 100.000 dollari. Un altro replica: «Ne dovremmo ottenere almeno 140.000». Un terzo interviene: «140.000 dollari per la *nostra casa*? Sarebbe un furto. Ne vale almeno 200.000». Chi fra coloro che siedono a tavola obietterebbe, sapendo che beneficerà di un prezzo più alto? Una volta decisa, una simile linea può essere difficile da modificare e vi può impedire di vendere la casa per anni. In altre circostanze, il limite può essere troppo basso; piuttosto che vendere per quella cifra, avreste fatto meglio ad affittarla.

In breve, se adottare un limite invalicabile vi può proteggere dall'accettare un pessimo accordo, vi può però trattenere sia dal dare prova di immaginazione sia dal convenire su una soluzione che sarebbe saggio accettare. Una cifra scelta arbitrariamente non è una misura corretta di quello che dovreste fare.

C'è un'alternativa al limite invalicabile? C'è uno strumento di misura che vi protegga sia contro l'accettare un accordo che dovreste respingere sia contro il respingerne uno che dovreste accettare? C'è.

- *Conoscete la vostra MAAN.* Quando una famiglia decide il prezzo minimo per la propria casa, la domanda giusta che si deve porre non è quanto «dovrebbe» essere capace di ottenere, ma che cosa farebbe se entro un certo tempo non riuscisse a venderla. La terrebbe in vendita a tempo indeterminato? La affitterebbe, la demolirebbe, trasformerebbe il terreno in area di parcheggio, vi lascerebbe abitare qualcuno senza fargli pagare l'affitto purché la ridipingesse, o che altro? Quale di

queste possibilità è la più attraente, tutto sommato? E come regge il confronto con la migliore offerta ricevuta? Può darsi che una di queste alternative sia più conveniente che vendere la casa per 160.000 dollari. D'altra parte, vendere la casa per così poco come 124.000 dollari può essere sempre meglio che tenersela sul gobbo indefinitamente. È altamente improbabile che ogni limite invalicabile scelto arbitrariamente rifletta davvero gli interessi della famiglia.

Il motivo per il quale negoziate è ottenere qualcosa di meglio dei risultati che potreste avere non negoziando. Quali sono i risultati in questione? Quali alternative ci sono? Qual è la vostra MAAN, ossia la vostra Migliore Alternativa a un Accordo Negoziato? *Questo è* il metro con il quale ogni accordo proposto dovrebbe essere misurato. Questa è la sola unità di misura che vi può proteggere sia dall'accettare condizioni troppo sfavorevoli sia dal respingerne altre che sarebbe nel vostro interesse accettare.

La vostra MAAN non è solo una migliore unità di misura; essa ha anche il vantaggio di essere abbastanza flessibile da consentire l'esplorazione di soluzioni immaginative. Invece di squalificare ogni soluzione che non rientri nel vostro limite invalicabile, potete confrontare qualsiasi proposta con la vostra MAAN per vedere se soddisfa meglio i vostri interessi.

- *L'insicurezza di una MAAN sconosciuta.* Se non avete riflettuto coscienziosamente a quello che farete se non riuscirete a raggiungere l'accordo, state negoziando con gli occhi chiusi. Potete, per esempio, essere troppo ottimisti e presumere di avere molte altre scelte: altre case in vendita, altri acquirenti per la vostra macchina di seconda mano, altri idraulici, altri posti di lavoro disponibili, altri grossisti e così via. Persino quando la vostra scelta è obbligata, potete avere una visione eccessivamente rosea di quel che succederebbe se non raggiungeste l'accordo. Potete non valutare in pieno lo spasimo di un processo, di un divorzio non consensuale, di uno sciopero, di una corsa agli armamenti o di una guerra.

Un errore psicologico frequente è di vedere globalmente le vostre alternative. Vi potete dire che se non vi mettete d'accordo sullo stipendio per questo lavoro potreste sempre andare in California, o nel Sud, o tornare

a scuola, o scrivere, o lavorare nei campi, o vivere a Parigi, o fare qualcosa d'altro. Nella vostra mente avete la tendenza a trovare che la somma di queste possibilità è più attraente che lavorare per un dato stipendio in quel dato posto. La difficoltà è che non potete avere la somma di tutte quelle alternative: se non raggiungerete l'accordo, ne dovrete scegliere soltanto una.

Nella maggior parte dei casi, tuttavia, il pericolo maggiore è che siate *troppo* interessato a raggiungere l'accordo. Non avendo sviluppato alcuna alternativa a una soluzione negoziata, siete eccessivamente pessimista circa quello che succederebbe se i negoziati si interrompessero.

Per quanto utile possa essere conoscere la vostra MAAN, potete esitare a esplorare le diverse possibilità. Voi sperate che questo acquirente o il prossimo vi faranno una buona offerta per la vostra casa. Potete quindi evitare di porvi la domanda di che cosa fareste se non si raggiungesse l'accordo. Vi potete dire: «Intanto trattiamo e vediamo che cosa succede. Male che vada, penserò allora che cosa fare». Ma avere una risposta almeno approssimativa è del tutto essenziale se volete condurre bene il vostro negoziato. Accettare o no qualcosa in una trattativa dipende interamente da che cosa significa per voi la miglior alternativa disponibile.

- *Costruitevi un segnale di guardia.* Benché la vostra MAAN sia la vera unità di misura attraverso la quale dovreste valutare ogni accordo che vi viene proposto, potreste aver bisogno anche di un altro metro. Allo scopo di mettervi precocemente sull'avviso che il contenuto di un accordo possibile sta incominciando a presentare il rischio di essere troppo poco convincente, è utile raffigurarsi un accordo tutt'altro che perfetto ma tuttavia migliore della vostra MAAN. Prima di accettare qualsiasi accordo peggiore di questo livello dì guardia, dovreste fare una pausa e riesaminare la situazione. Come il limite invalicabile, anche il segnale di guardia può limitare l'autonomia di un incaricato. «Non venda per meno di 158.000 dollari, il prezzo che ho pagato io più gli interessi, senza aver prima parlato con me.»

Un segnale di guardia vi concede qualche margine di riserva. Se dopo aver raggiunto il livello di guardia decidete di fare appello a un mediatore,

gli lasciate qualcosa per manovrare in vostro favore. Vi resta ancora un po' di spazio per muovervi.

Ottenere il massimo dai vostri mezzi

Proteggervi contro un accordo cattivo è una cosa. Usare al meglio i mezzi che avete allo scopo di arrivare a uno buono è un'altra. Come si fa? Di nuovo la risposta sta nella vostra MAAN.

- *Migliore la vostra MAAN, maggiore il vostro potere.* La gente pensa che il potere negoziale sia determinato da risorse come la ricchezza, i legami politici, la forza fisica, gli amici e la potenza militare. In realtà, il relativo potere negoziale delle parti dipende principalmente da quanto attraente può essere per ciascuna di loro la prospettiva di non mettersi d'accordo.

Considerate il caso di un ricco turista che vuol comprare un piccolo vaso di ottone per un modico prezzo da un venditore alla stazione ferroviaria di Bombay. Il venditore può essere povero, ma è probabile che conosca il mercato. Se non vende il vaso a quel turista, lo può vendere a un altro. Dalla propria esperienza può stimare quando e per quanto lo può vendere a qualcun altro. Il turista può essere ricco e «potente», ma in quel negoziato sarà in realtà debole, a meno che non sappia almeno approssimativamente quanto costa il vaso e quante probabilità abbia di trovarne uno simile in qualche altro posto. È quasi sicuro o di perdere l'occasione di comprare un vaso del genere o di pagarlo troppo. La ricchezza del turista non rafforza affatto il suo potere negoziale. Se viene messa in mostra, addirittura *indebolisce* la sua capacità di acquistare il vaso a buon mercato. Per convertire tale ricchezza in potere negoziale, il turista la dovrebbe utilizzare per acquisire informazioni intorno al prezzo al quale potrebbe acquistare un vaso altrettanto o più bello in qualche altro posto.

Pensate per un momento a come vi sentireste se vi avviaste a un colloquio per un posto senza nessun'altra offerta di lavoro, solo qualche vaga indicazione. Pensate a come si svolgerebbe la conversazione sullo stipendio. Ora mettetela a confronto con come vi sentireste se vi presentaste

con altre due offerte. Come si svolgerebbe la trattativa sullo stipendio? La differenza è il potere.

Ciò che è vero per i negoziati fra individui lo è pure per quelli fra organizzazioni. Il potere contrattuale relativo di una grande industria e di una piccola città che cerchi di aumentare le tasse su uno stabilimento è determinato non dalle dimensioni dei loro rispettivi bilanci, o dal loro peso politico, ma dalla migliore alternativa per ciascuna di loro. In un caso, una cittadina negoziò con una società, per una fabbrica appena fuori dell'abitato, un aumento del contributo per le economie esterne da 300.000 dollari l'anno a 2.300.000. Come?

Il municipio sapeva esattamente che cosa avrebbe fatto se non si fosse raggiunto l'accordo: avrebbe spostato i limiti dell'abitato in modo da includere la fabbrica e quindi l'avrebbe tassata come per l'occupazione di una zona residenziale, ossia 2.500.000 dollari l'anno. La società si era già impegnata a non spostare la fabbrica; non aveva sviluppato alcuna alternativa all'accordo. Di primo acchito, la società sembrava possedere molto potere. Forniva la maggioranza dei posti di lavoro della città, la cui economia era in declino; la chiusura o lo spostamento della fabbrica avrebbero avuto effetti devastanti. E le tasse che la società già pagava servivano a pagare gli stipendi di quegli stessi amministratori comunali che ora chiedevano di più. Eppure tutto quel potere, non essendo stato convertito in una buona MAAN, si rivelò di scarsa utilità. Avendo una MAAN attraente, la piccola città riuscì a determinare l'esito del negoziato meglio di una delle maggiori imprese del mondo.

- *Sviluppate la vostra MAAN.* Una vigorosa esplorazione di quello che fareste se il negoziato fallisse vi può rafforzare moltissimo. Alternative attraenti non sono proprio lì ad aspettarvi: di solito le dovete sviluppare voi. Produrre possibili MAAN richiede tre operazioni distinte: 1) ideare un elenco di azioni che potreste verosimilmente intraprendere se non si raggiungesse l'accordo; 2) migliorare alcune delle idee più promettenti e convertirle in opzioni pratiche; 3) selezionare per successive approssimazioni l'opzione che sembra la migliore.

La prima operazione è inventare. Se, entro la fine del mese, la società X non vi fa un'offerta di lavoro soddisfacente, che cosa potete fare? Andare a lavorare per la società Y? Cambiare città? Mettervi in proprio? Che cosa d'altro? Per un sindacato, le alternative a un accordo negoziato includeranno presumibilmente lo sciopero, lavorare senza contratto, dare un ultimatum di sessanta giorni prima dello sciopero, chiedere l'intervento di un mediatore, ordinare ai propri iscritti di praticare lo sciopero bianco.

Il secondo stadio è lavorare sulle idee migliori e trasformare le più promettenti in vere opzioni. Se pensate di lavorare a Chicago, cercate di trasformare tale idea in almeno un'offerta di lavoro in quella città. Con in mano un'offerta di lavoro a Chicago (o anche avendo scoperto che da quella parte non c'è niente da fare) siete molto meglio preparato a valutare i meriti di un'offerta a New York. Un sindacato, mentre sta ancora negoziando, dovrebbe convertire le idee di fare appello a un mediatore e di proclamare lo sciopero in decisioni operative specifiche pronte per l'attuazione. Il sindacato potrebbe, per esempio, far votare i propri iscritti per autorizzare lo sciopero se non si raggiunge un accordo prima che scada il contratto in corso.

Il passo finale nello sviluppare una MAAN è selezionare la migliore fra le opzioni. Se non raggiungete l'accordo nel negoziato, quale delle vostre alternative praticabili pensate ora di utilizzare?

Avendo compiuto questo sforzo, voi ora avete una MAAN. Giudicate qualsiasi offerta in rapporto a essa. Migliore la vostra MAAN, maggiore la vostra capacità di migliorare i termini di ogni accordo negoziato. Sapere quello che fareste se il negoziato non porta all'accordo vi dà una sicurezza in più nel processo negoziale. È più facile interrompere le trattative se sapete dove state andando. Maggiore la vostra disponibilità a interrompere le trattative, maggiore la forza con la quale potete presentare i vostri interessi e la base sulla quale ritenete che si dovrebbe trovare un'intesa.

La desiderabilità di svelare la vostra MAAN alla controparte dipende dalla vostra valutazione di quello che la controparte pensa. Se la vostra MAAN è molto attraente – se avete un altro cliente che aspetta nella stanza vicina – è nel vostro interesse che la controparte lo sappia. Se lei crede che a voi manchi una buona alternativa, quando invece ne avete una, quasi certamente glielo dovreste far sapere. Invece, se la vostra migliore

alternativa a un accordo negoziato è per voi peggiore di quello che gli altri credono, svelarla vi indebolirà, al posto di rafforzarvi.

- *Considerate la MAAN della controparte.* Dovreste pensare anche alle alternative a un accordo negoziato disponibili per la controparte. Questa può essere indebitamente ottimista circa quello che può fare se non si raggiunge l'accordo. Forse ha una vaga nozione di disporre di numerose possibilità ed è sotto l'impressione cumulativa del loro totale.

Più ne sapete delle loro opzioni, meglio preparato siete per il negoziato. Conoscendo le loro alternative, potete fare una stima realistica di ciò che vi potete attendere dal negoziato. Se risulta che loro sopravvalutano la loro MAAN, vi può essere utile ridimensionare le loro aspettative.

La loro MAAN può invece essere per loro migliore di ogni equa soluzione che voi potete immaginare. Supponete di essere una comunità preoccupata per i gas potenzialmente tossici che saranno emessi da una centrale elettrica attualmente in costruzione. La MAAN della società elettrica è o di ignorare del tutto le vostre proteste o di tenervi a bada con chiacchiere mentre porta a termine la costruzione. Perché vi prendano sul serio, può darsi che dobbiate intraprendere un'azione legale affinché la sua autorizzazione venga revocata. In altri termini, se la loro MAAN è tanto buona da non far sentire loro alcun bisogno di negoziare sul merito, considerate quello che potete fare per modificarla.

Se ambo le parti hanno una MAAN attraente, il miglior esito del negoziato – per ambedue – potrebbe essere di non raggiungere l'accordo. In tali casi un negoziato riuscito è uno nel quale voi e loro, amichevolmente ed efficientemente, scoprite che il miglior modo di far progredire i vostri rispettivi interessi è per ciascuno di voi guardare da qualche altra parte e non sforzarsi ulteriormente di raggiungere un'intesa a ogni costo.

Quando la controparte è potente

Se la controparte ha pezzi di grosso calibro, non avete bisogno di trasformare un negoziato in un duello d'artiglieria. Più forti appaiono loro in termini di potere materiale o economico, più beneficiate voi negoziando sul

merito. Nella misura nella quale loro hanno i muscoli e voi avete i princìpi, maggiore è la parte che riuscite ad attribuire ai princìpi, meglio è per voi.

Avere una buona MAAN vi può aiutare a negoziare sul merito. Potete convertire le risorse che avete in potere negoziale effettivo sviluppando e migliorando la vostra MAAN. Usate sapere, tempo, denaro, risorse umane, amicizie e ingegno per escogitare quella che per voi è la migliore soluzione indipendente dal consenso della controparte. Quanto più facilmente e felicemente voi potete abbandonare una trattativa, tanto maggiore è la vostra capacità di influire sull'esito.

Sviluppare la vostra MAAN non solo vi abilita a determinare qual è l'accordo minimo accettabile, ma anche, probabilmente, alza quel minimo. Sviluppare la vostra MAAN è forse il modo di procedere più efficace che possiate intraprendere nel trattare con un negoziatore apparentemente più forte.

VII
Che si fa se loro non stanno al gioco?

(Usate il jujitsu negoziale)

Parlare di interessi, possibilità e criteri può essere un gioco saggio, efficiente e amichevole, ma che succede se la controparte non ci sta? Mentre voi tentate di discutere di interessi, gli altri possono affermare la loro posizione in termini inequivocabili. Voi potete essere occupato a sviluppare possibili accordi per massimizzare il guadagno di entrambi. Loro possono attaccare le vostre proposte, preoccupati solo di massimizzare i *loro* guadagni. Voi potete aggredire il problema nei suoi contenuti; loro possono aggredire voi. Che cosa potete fare per distoglierli dalle posizioni e condurli a negoziare sul merito?

Ci sono tre approcci fondamentali per concentrare la loro attenzione sul merito. Il primo si incentra su quello che potete fare *voi.* Voi stesso vi potete concentrare sul merito, invece che sulle posizioni. Questo metodo, che è l'argomento di questo libro, è contagioso; esso mantiene aperte le prospettive di successo per coloro che parlano di interessi, possibilità e criteri. In effetti, voi potete cambiare il gioco con il semplice fatto di incominciare voi a giocarne uno nuovo.

Se ciò non funziona e loro continuano a praticare la trattativa di posizione, voi potete ricorrere a una seconda strategia, che si concentra su ciò che *loro* possono fare. Essa controbatte le mosse fondamentali della trattativa di posizione in modi che dirigono la loro attenzione sul merito. Noi chiamiamo questa strategia *jujitsu negoziale.*

Il terzo approccio si impernia su ciò che una *terza parte* può fare. Se né il negoziato di princìpi né il jujitsu negoziale li induce a giocare, considerate l'opportunità di introdurre una terza parte avvezza a concentrare la discussione su interessi, possibilità e criteri. Lo strumento più efficace che una terza persona possa usare in tale compito è forse la procedura di mediazione su testo unico.

Il primo tipo di approccio – il negoziato di princìpi – è stato già discusso. Il jujitsu negoziale e la procedura su testo unico sono spiegati in questo capitolo. Il capitolo termina con un dialogo, tratto da un negoziato realmente avvenuto fra un padrone di casa e un inquilino, che illustra nei particolari come potete persuadere a stare al gioco una controparte riluttante, usando una combinazione di negoziato di princìpi e di jujitsu negoziale.

Jujitsu negoziale

Se la controparte assume una ferma posizione, voi potete avere la tentazione di criticarla e respingerla. Se gli altri criticano la vostra proposta, voi potete essere tentato di difenderla e di trincerarvici dentro. Se loro vi attaccano, voi potete subire la tentazione di difendervi e contrattaccare. In breve, se loro premono fortemente su di voi, voi tenderete a premere nel senso opposto.

Però, se fate così, finirete col giocare il gioco della trattativa di posizione. Rifiutare la posizione degli altri serve solo a farveli rinchiudere. Difendere la vostra proposta serve solo a rinchiuderci dentro *voi*. E difendere voi stesso trasforma il negoziato in uno scontro di personalità. Vi troverete preso in un circolo vizioso di attacco e di difesa e perderete un mucchio di tempo e di energia in un inutile tira e molla.

Se respingere non funziona, che cosa allora? Come potete prevenire il ciclo di azione e reazione? *Non respingete.* Quando gli altri ribadiscono la loro posizione, non confutateli. Quando attaccano le vostre idee, non difendetele. Quando vi attaccano, non contrattaccate. Spezzate il circolo vizioso rifiutandovi di reagire. Invece di respingere, schivate il loro attacco e deviatelo contro il problema. Come nelle arti marziali dell'Oriente, judo e jujitsu, evitate di opporre direttamente la vostra forza alla loro; usate, invece, la vostra abilità per schivare e piegare la loro forza ai vostri fini. Invece di resistere alla loro forza, volgetela a esplorare gli interessi, a inventare opzioni reciprocamente vantaggiose e a cercare unità di misura indipendenti.

Come funziona in pratica il jujitsu negoziale? Come potete schivare il loro attacco e deviarlo contro il problema?

Tipicamente, il loro attacco consisterà di tre manovre: affermare con forza la loro posizione, attaccare le vostre idee e attaccare personalmente voi. Vediamo come un negoziatore di princìpi può tener testa a ciascuna di esse.

- *Non attaccate la loro posizione, guardate che cosa c'è dietro.* Quando la controparte asserisce la propria posizione, non la respingete né l'accettate. Trattatela come una delle opzioni possibili. Guardate quali interessi le stanno dietro, estraete i princìpi che essa riflette e pensate ai modi per migliorarla.

Supponiamo che rappresentiate un'associazione di insegnanti che si batte per un aumento di stipendio e perché l'anzianità sia il solo criterio di discriminazione nelle sospensioni dal lavoro. Il consiglio d'amministrazione della scuola ha proposto un aumento di 2.000 dollari uguale per tutti e vuol mantenere il diritto di decidere unilateralmente su chi lasciare a casa. Scavate la sua posizione alla ricerca degli interessi che stanno sotto la superficie. «Quali sarebbero esattamente le conseguenze sul bilancio se l'aumento superasse i 2.000 dollari?»; «Perché sentite il bisogno di mantenere un completo controllo sulle sospensioni?».

Assumete che ogni posizione presa dalla controparte sia un sincero tentativo di rispondere alle preoccupazioni fondamentali delle parti; chiedetele come pensa che ciò risolva il problema. Trattate la sua posizione come una delle varie possibilità ed esaminate fino a che punto essa soddisfi gli interessi di entrambe le parti o possa essere migliorata a tale scopo. «In che modo un aumento di 2.000 dollari uguale per tutti manterrà i nostri stipendi competitivi con altri in questa zona e quindi assicurerà agli studenti insegnanti di prima qualità?» «In che modo convincerete gli insegnanti che la vostra procedura di valutazione per le sospensioni sarebbe equa? Noi crediamo che voi personalmente siate corretti, ma che cosa succederebbe con altri? Come possiamo lasciare i nostri mezzi di sussistenza e il benessere delle nostre famiglie in balia di una decisione potenzialmente arbitraria?»

Estraete e discutete i princìpi che sottendono la posizione della controparte. «Qual è la teoria che giustifica un aumento di 2.000 dollari? Si basa su quello che pagano le altre scuole o su quello che guadagnano altri

lavoratori con qualifiche analoghe?» «Credete che dovrebbero essere licenziati per primi gli insegnanti con minore esperienza o quelli più provetti, che, ovviamente, hanno stipendi più alti?»

Per dirigere la loro attenzione verso il miglioramento delle opzioni sul tappeto discutete con loro, in via di ipotesi, che cosa succederebbe se una delle loro posizioni venisse accettata. Nel 1970, un avvocato americano ebbe occasione di intervistare il presidente egiziano Nasser a proposito del conflitto arabo-israeliano. Egli chiese a Nasser: «Che cosa vorrebbe che Golda Meir facesse?».

Nasser replicò: «Ritirarsi!».

«Ritirarsi?» chiese l'avvocato.

«Ritirarsi da ogni centimetro di territorio arabo!»

«Senza un patto? Senza ricevere nulla in cambio?» domandò, incredulo, l'americano.

«Nulla. È territorio nostro. Lei dovrebbe promettere di ritirarsi.»

L'americano chiese: «Che cosa succederebbe a Golda Meir se domani mattina si presentasse alla radio e alla televisione israeliane e dicesse "Per conto del popolo d'Israele io qui prometto di ritirarmi da ogni centimetro di territorio occupato nel 1967: dal Sinai, da Gaza, dalla riva occidentale del Giordano, da Gerusalemme e dalle alture del Golan. E tengo a farvi sapere che non dispongo di alcun impegno di qualsiasi genere da parte di nessun arabo"?».

Nasser scoppiò a ridere: «Oh, *lei* passerebbe un bel guaio a casa sua!».

La comprensione di quanto irrealistica fosse la proposta egiziana per Israele può aver contribuito alla successiva propensione, enunciata da Nasser quel giorno, ad accettare un cessate il fuoco in quella guerra di logoramento.

- *Non difendete le vostre idee, sollecitate critiche e consigli.* Un mucchio di tempo nei negoziati viene speso in critiche. Invece di respingere le critiche della controparte, sollecitatele. Invece di chiederle di accettare o respingere un'idea, chiedetele che cosa non va in essa. «Di quali vostre preoccupazioni non terrebbe conto questa proposta di retribuzione?» Esaminate i suoi giudizi negativi per

scoprire gli interessi sottostanti e per migliorare le vostre idee dal suo punto di vista. Rielaborate le vostre idee alla luce di quello che avete appreso dalla controparte e quindi trasformate la critica da ostacolo nel processo di costruzione dell'accordo in ingrediente essenziale del medesimo. «Se ho ben capito, lei dice che non vi potete permettere di dare a 750 insegnanti più di 2.000 dollari di aumento, uguale per tutti. Che ne direbbe se accettassimo, con l'intesa che ogni somma risparmiata assumendo meno di 750 insegnanti a tempo pieno sarà distribuita come gratifica mensile a quelli in servizio?»

Un altro modo per incanalare la critica in una direzione positiva è capovolgere la situazione e chiedere il parere della controparte. Chiedetele che cosa farebbe se fosse nella vostra posizione. «Se i vostri impieghi fossero in pericolo, che cosa fareste? I nostri soci si sentono così poco sicuri del loro posto di lavoro e così frustrati per lo svilimento delle retribuzioni che stanno parlando di aderire a uno dei grossi sindacati. Se foste voi a capo di questa associazione, che cosa fareste?» Così, voi li portate a vedere la vostra metà del problema. Così facendo, essi possono essere capaci di inventare una soluzione che plachi le vostre preoccupazioni. «Parte del problema qui sembra essere che gli insegnanti hanno l'impressione che nessuno li ascolti. Potrebbe essere utile tenere regolarmente sessioni nelle quali gli insegnanti si possano incontrare con il consiglio d'amministrazione della scuola?»

- *Convertite un attacco alla vostra persona in un attacco al problema.* Quando la controparte vi attacca personalmente, come frequentemente avviene, resistete alla tentazione di difendervi o di contrattaccare. Invece, trattenetevi e lasciate che si sfoghino. Ascoltateli, mostrate di capire ciò che stanno dicendo e, quando hanno finito, riciclate il loro attacco a voi in un attacco al problema. «Quando lei dice che uno sciopero rivela che noi non ci curiamo dei ragazzi, io sento quanto lei si preoccupa della loro istruzione. Voglio che lei sappia che noi condividiamo tale preoccupazione: sono i nostri figli e i nostri allievi. Noi vogliamo che lo sciopero finisca, così da poter tornare a istruirli. Che cosa possiamo fare fra tutti e due per metterci d'accordo il più presto possibile?»

- *Ponete le domande e fate una pausa.* Coloro che praticano il jujitsu negoziale usano due strumenti chiave. Il primo è di fare domande invece di affermazioni. Le affermazioni provocano resistenza, mentre le domande provocano risposte. Le domande inducono la controparte a esporre i propri argomenti e vi consentono di capirli. Sollevano difficoltà e possono essere usate per condurre la controparte ad affrontare il problema. Le domande non le offrono un bersaglio da colpire né posizioni da attaccare. Le domande non criticano, educano. «Pensa che sarebbe meglio avere insegnanti che collaborino in un processo al quale sentono di partecipare, oppure che si oppongano attivamente a uno che si sentono imposto e che non ha tenuto conto delle loro preoccupazioni?» Il silenzio è una delle vostre migliori armi. Usatela. Se gli altri vi hanno fatto proposte irragionevoli o vi hanno attaccato in un modo che vi sembra ingiustificato, la miglior cosa da farsi può essere restare seduto e non dire una parola.

Se avete fatto una domanda corretta alla quale loro hanno replicato con una risposta insufficiente, aspettate e basta. La gente sopporta male il silenzio, specialmente se è in dubbio circa il valore di qualcosa che ha detto. Per esempio, se un rappresentante degli insegnanti chiede: «Perché gli insegnanti non dovrebbero aver voce nella politica delle sospensioni?», il presidente del consiglio d'amministrazione della scuola si potrebbe trovare in difficoltà: «Le sospensioni sono una questione puramente amministrativa… Be', certo, gli insegnanti sono coinvolti nella politica delle sospensioni, ma non sono proprio i più qualificati per sapere chi è un buon insegnante… Oh, quello che voglio dire è…».

Il silenzio dà spesso l'impressione di uno stallo che la controparte si sente in dovere di superare rispondendo alla vostra domanda o tirando fuori una qualche idea nuova. Quando fate domande, fermatevi. Non cavategli le castagne dal fuoco andando avanti con un'altra domanda o con qualche vostro commento. Parte del lavoro più efficace che mai possiate fare la fate quando non parlate.

Considerate la «procedura su testo unico»

È probabile che chiamiate in causa una terza parte solo se i vostri sforzi per spostare il gioco dalla trattativa di posizione al negoziato di princìpi sono falliti. Il problema al quale vi trovate di fronte può essere illustrato dalla semplice storia di un negoziato fra un marito e una moglie che progettano di costruire una nuova casa.

La moglie pensa a una casa di due piani con il camino e un bovindo. Il marito pensa a una casa moderna, stile ranch, con studio, garage e molto spazio uso magazzino. Nel processo negoziale, ognuno pone all'altro una serie di domande, tipo «che cosa pensi del soggiorno?» e «ci tieni proprio a quella soluzione?». Attraverso le risposte a tali domande, due progetti distinti diventano sempre più definiti. Ciascuno dei due chiede a un architetto di preparare prima uno schizzo e poi piani più particolareggiati, trincerandosi sempre più fermamente nelle proprie posizioni. In risposta alla richiesta di maggiore elasticità fatta dalla moglie, il marito acconsente a ridurre di trenta centimetri la lunghezza del garage. Replicando alle insistenze di lui per averne in cambio qualcosa, la moglie acconsente a rinunciare a un portico sul retro che, a suo dire, aveva sempre desiderato, ma non appariva nemmeno nel disegno. Ognuno porta argomenti a favore di un progetto e contro l'altro. Nel processo si urtano sentimenti e la comunicazione diventa difficile. Né una parte né l'altra desidera fare concessioni, poiché esse porterebbero probabilmente solo ad altre richieste.

Questo è un caso classico di trattativa di posizione. Se non riuscite a cambiare questo processo in uno di ricerca di una soluzione di merito, forse lo può fare una terza persona. Più facilmente di coloro che sono coinvolti direttamente, un mediatore può scindere le persone dal problema e incanalare la discussione verso interessi e opzioni. Inoltre può spesso suggerire alcune basi imparziali per risolvere le divergenze. Una terza persona può inoltre separare l'inventare dal prendere decisioni, ridurre il numero di decisioni necessario per raggiungere l'accordo e aiutare le parti a capire quello che vogliono quando è giunto il momento di decidere. Una procedura intesa a rendere una terza persona capace di fare tutto ciò è nota come «procedura su testo unico».

Nel negoziato tra marito e moglie sul progetto della casa, viene chiamato un architetto indipendente e gli vengono mostrati gli ultimi piani che riflettono le posizioni attuali del marito e della moglie. Non tutte le terze

persone si comporteranno saggiamente. Un architetto, per esempio, chiederà alle parti di chiarire le loro posizioni, premerà per una lunga serie di concessioni e le renderà ancor più emotivamente attaccate alle loro particolari soluzioni. Ma un architetto che usi la procedura su testo unico si comporterà in modo diverso. Invece di fare domande sulle loro posizioni, le fa sugli interessi: non quanto grande deve essere il bovindo che la moglie vuole, ma perché lo vuole: «È per il sole del mattino o quello del pomeriggio? È per guardare fuori o dentro?». Al marito chiederà: «Perché vuole il garage? Quali cose deve immagazzinare? Che cosa pensa di fare nel suo studio? Leggere? Guardare la televisione? Ricevere gli amici? Quando userà lo studio? Di giorno? Di sera? Durante i fine settimana?». E così via.

L'architetto spiega chiaramente ai due coniugi che non sta chiedendo loro di rinunciare alle loro posizioni. Piuttosto, egli sta guardando se può dar loro un consiglio, ma anche questo è incerto. In quello stadio lui sta solo cercando di capire quanto più gli riesce circa i loro bisogni e interessi.

In un secondo tempo, l'architetto compila un elenco di interessi e bisogni dei due coniugi («sole del mattino, caminetto aperto, un posto comodo per leggere, spazio per lavorare, riparo per uno spazzaneve e una vettura di media cilindrata» e così via). Chiede poi ai due coniugi, uno per volta, di criticare l'elenco e suggerire miglioramenti. È difficile fare concessioni, ma è facile criticare.

Dopo qualche giorno l'architetto ritorna con un progetto di massima. «Personalmente non mi soddisfa, ma, prima di andare avanti, vorrei avere il vostro parere.» Il marito potrebbe dire: «Che cosa non va? Be', per prima cosa il bagno è troppo lontano dalla camera da letto. Poi non vedo abbastanza spazio per i miei libri. E dove dormirebbero gli ospiti?». Anche alla moglie viene chiesto di criticare il primo abbozzo.

Poco dopo l'architetto torna con un secondo schizzo, di nuovo chiedendo critiche. «Ho cercato di risolvere il problema del bagno e quello dei libri, e ho anche pensato che si potrebbe usare lo studio come camera da letto di riserva. Che ne pensate?» A mano a mano che il progetto prende forma, ognuno dei coniugi tenderà a sollevare le questioni più importanti per l'uno o per l'altra, non particolari insignificanti. Senza concedere nulla, la moglie, per esempio, vorrà essere sicura che l'architetto comprende in pieno i suoi

bisogni principali. Nessun ego, nemmeno quello dell'architetto, si considera coinvolto in uno schizzo. Escogitare la migliore conciliazione possibile dei loro interessi nei limiti della compatibilità finanziaria è cosa diversa dal prendere decisioni ed è esente dal timore di assumere impegni troppo in fretta. Marito e moglie non devono abbandonare le loro posizioni, ma siedono fianco a fianco, almeno in senso figurato, criticando insieme i progetti a mano a mano che prendono forma e aiutando l'architetto a preparare una proposta che più tardi egli potrà loro sottoporre.

E così via, attraverso un terzo progetto, un quarto, un quinto. Finalmente, quando si rende conto di non poter far di più, l'architetto dice: «Questo è il meglio che posso fare. Ho cercato di conciliare i vostri veri interessi meglio che ho potuto. Molti problemi li ho risolti utilizzando soluzioni architettoniche e ingegneristiche in base all'esperienza e al miglior giudizio professionale del quale posso disporre. Tutto qui. Vi consiglio di accettare questo progetto».

Ognuno dei coniugi ora ha solo una decisione da prendere: sì o no. Nel prendere le loro decisioni, essi sanno esattamente che cosa potranno ottenere. E l'assenso può anche dipendere da quello della controparte. La procedura su testo unico non solo sposta il gioco della trattativa di posizione ma anche semplifica grandemente il processo tanto di inventare opzioni quanto di decidere insieme per una di esse.

In altri negoziati, chi potrebbe fare la parte dell'architetto? Potreste invitare come mediatore una terza persona. Oppure, in negoziati che coinvolgono più di due interlocutori, una terza persona naturale può essere un partecipante i cui interessi si identificano più nel raggiungere l'accordo che nell'influire su questa o quella condizione particolare.

In molti negoziati la persona in questione potreste essere voi. Per esempio, supponete di essere il venditore di una fabbrica di plastica che sta trattando una grossa ordinazione con un cliente, un industriale che fa bottiglie di plastica. Il cliente potrebbe desiderare un tipo speciale di plastica, fatto espressamente per lui, ma la fabbrica che voi rappresentate può recalcitrare all'idea delle modifiche che dovrebbe apportare agli impianti per soddisfare un'ordinazione del genere. La vostra commissione dipende più dal fatto che riusciate a mettere d'accordo il vostro cliente e i vostri responsabili della produzione che non dalle condizioni specifiche

dell'accordo stesso. Oppure immaginate di essere l'assistente per le questioni di tecnica legislativa di un senatore più interessato al fatto che un certo stanziamento venga approvato che non ai particolare che lo stanziamento in questione sia dì dieci piuttosto che di undici milioni di dollari. O ancora potreste essere un dirigente che si sforza di dirimere una questione nella quale due vostri subordinati preconizzano ciascuno un diverso comportamento; a voi può importare di più che si arrivi a una decisione accettabile per ambedue che non il fatto che venga scelta una possibilità piuttosto che l'altra, in tutti questi casi, benché siate parte in causa, può essere nel vostro interesse comportarvi come farebbe un mediatore e utilizzare la procedura su testo unico. Mediate la vostra stessa disputa.

Forse il caso più famoso di utilizzo della procedura sul testo unico è stato quello di Camp David, da parte degli Stati Uniti, quando, nel settembre 1978, si trovarono a mediare tra l'Egitto e Israele. Gli Stati Uniti ascoltarono ambo le parti, prepararono una bozza che non impegnava nessuno, chiesero che venisse criticata e la migliorarono via via, finché si resero conto che non avrebbero potuto fare di più. Dopo tredici giorni e circa ventitré minuti, gli Stati Uniti ebbero un testo da raccomandare e, quando il presidente Carter lo ebbe raccomandato, Israele e l'Egitto lo accettarono. Come tecnica meccanica per limitare il numero delle decisioni, ridurre l'incertezza di ogni decisione e prevenire le parti dal rinchiudersi sempre più nelle rispettive posizioni, funzionò molto bene.

La procedura su testo unico è di grande aiuto nei negoziati a due che comportano un mediatore. Diventa quasi indispensabile nei grandi negoziati multilaterali. Centocinquanta nazioni, per esempio, non possono discutere in modo costruttivo centocinquanta proposte diverse. Né possono fare concessioni che dipendano dalle mutue concessioni di tutti gli altri. Hanno bisogno di semplificare in qualche modo il processo decisionale. La procedura su testo unico serve a tale scopo.

Non avete bisogno di avere il previo consenso di tutti per incominciare a usarla. Semplicemente, preparate una bozza e chiedete che sia criticata. Anche in questo caso, voi potete cambiare il gioco semplicemente incominciando a giocarne uno nuovo. Persino se la controparte non vi vuole

parlare direttamente (o viceversa), una terza persona può far circolare la bozza.

Indurli a giocare: il caso dell'Immobiliare Jones e Frank Turnbull

L'esempio che segue, tratto dalla realtà, di negoziato fra un padrone di casa e un inquilino vi dovrebbe dare il senso di come vi potreste comportare con una controparte riluttante a impegnarsi nel negoziato di princìpi. Esso illustra che cosa significa cambiare il gioco incominciando a giocarne noi uno nuovo.

- *Il caso in breve,* Frank Turnbull aveva affittato un appartamento in marzo dall'Immobiliare Jones per 600 dollari il mese. In luglio, nel momento nel quale lui e il suo coabitante Paul stavano per traslocare, Turnbull apprese che quella casa era soggetta all'equo canone. L'affitto massimo legalmente ammesso era di 466 dollari il mese, 134 di meno di quelli che lui aveva pagato.

Irritato perché gli avevano fatto pagare più del dovuto, Turnbull chiese un colloquio alla signora Jones (dell'Immobiliare Jones) per discutere il problema. Dapprima la signora Jones fu chiusa e ostile. Pretese di aver ragione e accusò Turnbull di essere un ingrato e di ricattarla. Dopo lunghe trattative, per altro, accettò di rimborsare Turnbull e il suo compagno, in seguito il suo tono divenne più amichevole, ed ella finì col presentare le sue scuse.

Per tutta la trattativa, Turnbull usò il metodo del negoziato di princìpi. Qui di seguito presentiamo una scelta delle battute che vennero scambiate durante il negoziato. Ogni battuta è preceduta da una frase caratteristica che il negoziatore di princìpi può usare in situazioni simili ed è seguita da un'analisi della teoria che la sottende.

- *«Per favore mi corregga se sbaglio»*

TURNBULL: Signora Jones, ho appena saputo – per favore mi corregga se sbaglio – che il nostro appartamento è soggetto a equo canone. Ci hanno detto che il massimo legale è 466 dollari il mese. Siamo forse stati male informati?

Analisi. L'essenza del negoziato di princìpi consiste nel rimanere aperti alla persuasione di fronte a fatti e princìpi oggettivi. Presentando con prudenza i fatti oggettivi come forse inesatti e chiedendo alla signora Jones di correggerli, Turnbull stabilisce un dialogo basato sulla ragione. La invita a partecipare o confermando l'esposizione dei fatti o correggendola. Questo gioco fa di loro due colleghi che cercano di accertare i fatti. Il confronto viene evitato. Se Turnbull semplicemente affermasse i fatti come sicuri, la signora Jones si sentirebbe minacciata e si metterebbe sulla difensiva. Potrebbe negare i fatti. Il negoziato non partirebbe in modo costruttivo.

Se poi Turnbull si fosse veramente sbagliato, chiedere in anticipo la correzione gliela renderebbe più accettabile. Dire alla signora Jones che le cose stanno in un certo modo solo per apprendere da lei di essersi sbagliato, gli farebbe perdere la faccia. Peggio ancora, lei incomincerebbe a dubitare di qualsiasi altra cosa egli potrebbe dire, rendendo difficile la trattativa.

Rendervi aperti alla correzione e alla persuasione è un pilastro nella strategia del negoziato di princìpi. Potete convincere la controparte ad aprirsi ai princìpi e ai dati oggettivi che voi portate solo se vi mostrerete voi stessi aperti a quelli che vi propone lei.

- *«Apprezziamo ciò che ha fatto per noi»*

TURNBULL: Paul e io comprendiamo che lei ci ha fatto un favore personale affittandoci l'appartamento. Lei è stata molto gentile a metterci tempo e fatica, e noi gliene siamo grati.

Analisi. Dare un riconoscimento personale all'individuo che rappresenta la controparte è fondamentale per scindere le persone dal problema, ossia separare le questioni di rapporto dai meriti sostanziali. Esprimendo il suo apprezzamento per la cortesia della signora Jones, Turnbull in effetti dice: «Noi non abbiamo nulla contro di lei personalmente. Pensiamo che lei sia una brava persona». Egli si mette dalla sua parte. Annulla ogni minaccia che lei avrebbe potuto percepire contro la propria immagine.

Lode e apprezzamento, inoltre, implicano che la persona continui a meritarli. Essendo stata lodata, la signora Jones si trova ora con un piccolo investimento emotivo legato all'approvazione di Turnbull. Lei ha qualcosa

da perdere, e di conseguenza è possibile che agisca in modo molto più conciliante.

- *«Quello cui teniamo è la giustizia»*

TURNBULL: Quello che vogliamo sapere è se non abbiamo pagato più di quello che avremmo dovuto. Se ci assicura che il canone versato è precisamente quello dovuto per il tempo che siamo rimasti qui, ce ne andiamo senza fare storie.

Analisi. Turnbull enuncia un principio e comunica la propria intenzione di attenercisi; deve dunque essere convinto in base a quel principio. Nel contempo, fa sapere alla signora Jones di essere disposto a lasciarsi convincere, purché secondo quel principio. Perciò a lei rimane poca scelta, se non ragionare con lui, per difendere i propri interessi.

Turnbull non assume l'atteggiamento di chi difende il proprio diritto con qualsiasi mezzo. Subordina ai princìpi non solo i propri fini, ma anche i mezzi, il suo scopo, proclama, è un giusto equilibrio tra il canone pagato e il tempo per il quale ha occupato l'appartamento. Se sarà convinto che i soldi versati corrispondono al tempo, se ne andrà. Se l'affitto pagato è stato eccessivo, è pura giustizia che egli continui a occupare l'appartamento finché sarà stato raggiunto il punto di equilibrio.

- *«Ci piacerebbe sistemare la cosa in base a modelli indipendenti, non al danno che ci possiamo fare l'un l'altro»*

SIGNORA JONES: è ridicolo che lei parli di giustizia, perché quello che lei dice in realtà è che lei e Paul avete soltanto bisogno di soldi e approfittate del fatto che occupate l'appartamento per cercare di spillarcene. Questo mi fa andare in bestia. Se potessi fare a modo mio, lei e Paul sareste fuori di casa oggi stesso.

TURNBULL *(reprimendo a stento l'ira):* Non devo essere stato chiaro. Naturalmente, sarebbe un'ottima cosa se Paul e io ricevessimo un po' dì soldi. Naturalmente, potremmo tentare, e restare qui nell'appartamento finché non le riuscirà di cacciarci via. Ma il punto non è questo, signora Jones.

Per noi, sapere se siamo stati trattati giustamente è più importante che guadagnare qualche dollaro. A nessuno piace sentirsi raggirato. E se ne facciamo una questione di chi ha il potere e rifiuta di andarsene, vuol dire che andremo per le vie legali, sprecheremo un mucchio di tempo e di soldi e finiremo con un bel mal di testa. E altrettanto farà lei. È questo che vogliamo?

No, signora Jones. Quello che vogliamo è trattare il problema correttamente, sulla base di qualche modello indipendente, piuttosto che su quello del danno che ognuno di noi può fare all'altro.

Analisi. La signora Jones respinge l'idea di negoziare in base a un principio, chiamandola una commedia. È una questione di volontà, e la sua volontà è di sbattere fuori oggi stesso Turnbull e il suo amico.

A questo punto Turnbull quasi perde la pazienza, e con ciò il controllo sul negoziato. È sul punto di contrattaccare: «Voglio vederla sbatterci fuori. Andremo in tribunale. Le toglieranno la licenza». Il negoziato si potrebbe quindi interrompere, e Turnbull perderebbe un sacco di tempo, fatica e tranquillità. Ma, invece di reagire, Turnbull si trattiene e riporta il negoziato sul merito. Questo è un buon esempio di jujitsu negoziale. Devia l'attacco della signora Jones assumendosi la responsabilità delle sue fallaci impressioni e cerca di convincerla del suo sincero interesse per il principio. Non nasconde i propri interessi egoistici né la sua posizione di forza; anzi, li rende espliciti. Una volta che sono chiaramente ammessi, li può separare dal merito ed essi cessano di costituire un problema.

Turnbull tenta anche di conferire qualche peso al gioco del negoziato di princìpi, dicendo alla signora Jones che quello è il suo codice fondamentale, il modo nel quale egli si comporta sempre. Non attribuisce ciò a motivi di alto valore morale – che sono sempre sospetti – ma semplicemente al proprio interesse.

- *«La fiducia è un altro paio di maniche»*

SIGNORA JONES: Non si fida di me? Dopo tutto quello che ho fatto per voi?

TURNBULL: Signora Jones, le siamo grati per quello che ha fatto per noi. Ma qui non si tratta di fiducia. Qui si tratta di un principio: abbiamo

pagato più di quello che avremmo dovuto? Quali elementi pensa dovremmo considerare per stabilirlo?

Analisi. La signora Jones cerca di stringere Turnbull in angolo. O lui insiste, e fa la figura di quello che non si fida, oppure si fida e molla la presa. Ma Turnbull scivola fuori dall'angolo, esprimendo una volta di più la propria gratitudine e quindi liquidando come irrilevante la questione di fiducia. Turnbull, mentre conferma il suo apprezzamento per la signora Jones, rimane fermo sul principio. Inoltre, Turnbull non solo schiva la questione di fiducia ma riporta attivamente la discussione sul principio, chiedendo alla signora Jones quali considerazioni ella ritenga pertinenti.

Turnbull non molla sul principio senza biasimare la signora Jones. Non l'accusa mai di disonestà. Non chiede «si è approfittata di noi?» ma domanda in modo impersonale «abbiamo pagato più del dovuto?». Anche se non si fida di lei, sarebbe una cattiva strategia dirglielo in faccia. Lei si adirerebbe, si chiuderebbe in difesa e potrebbe o ritirarsi in una posizione rigida o rompere del tutto il negoziato.

È utile disporre di frasi come «non si tratta di fiducia» per sventare tranelli come l'appello della signora Jones alla fiducia.

- *«Posso porle qualche domanda per vedere se le mie informazioni sono esatte?»*

TURNBULL: Posso farle qualche domanda per vedere se le cose che mi hanno detto sono esatte?

Questo appartamento è davvero soggetto all'equo canone?

Il canone massimo è effettivamente 466 dollari?

Paul mi ha chiesto se non diventiamo complici in un reato.

Quando Paul firmò il contratto, qualcuno lo informò che l'appartamento era soggetto a equo canone e che il massimo legalmente consentito era di 134 dollari più basso dell'affitto che lui accettava?

Analisi. Le affermazioni di fatto possono suonare minacciose. Ogni volta che potete, trasformatele in domande.

Turnbull avrebbe potuto dire: «Il canone legale è 466 dollari. Lei ha violato la legge. Peggio ancora, ha coinvolto anche noi in un reato senza

avvertircene». La signora Jones avrebbe forse reagito con violenza a queste affermazioni, respingendole come attacchi verbali intesi a segnare punti.

Presentare ogni informazione come una domanda mette la signora Jones nella condizione di partecipare, ascoltare quello che le viene detto, valutarlo e accettarlo o correggerlo. Turnbull le comunica le stesse informazioni, in definitiva, ma in modo meno allarmante. Inoltre attenua ancor di più la minaccia attribuendo al suo compagno, non presente, una domanda particolarmente insidiosa.

Di fatto, Turnbull induce la signora Jones a dargli una mano nel porre una base di fatti accettati, sui quali si può costruire una soluzione conforme ai princìpi.

- «Qual è il principio che ha ispirato la sua azione?»

TURNBULL: Non mi è chiaro perché ci ha fatto pagare 600 dollari il mese. Quali motivi aveva per farci pagare tanto?

Analisi. Un negoziatore di princìpi né accetta né respinge le posizioni della controparte. Per mantenere il dialogo centrato sul merito, Turnbull interroga la signora Jones circa i motivi del suo comportamento. Non chiede *se* c'erano motivi. Presume che fossero buoni. Questo presupposto lusinghiero induce la controparte a cercare qualche motivo, anche se in realtà non ce n'erano, mantenendo così il negoziato sul terreno dei princìpi.

- «Mi faccia vedere se capisco quello che mi sta dicendo»

TURNBULL: Mi faccia vedere se capisco quello che mi sta dicendo, signora Jones. Se ho capito bene, lei pensa che l'affitto che abbiamo pagato sia equo perché lei ha fatto molte riparazioni e apportato molte migliorie all'appartamento dopo l'ultima valutazione dell'ufficio. Non valeva la pena che lei chiedesse alla Commissione per l'equo canone di rivederle i parametri, per i pochi mesi per i quali ce lo affittava?

In effetti, lei ce lo ha affittato solo per fare un piacere a Paul. E ora lei teme che noi si voglia approfittare di lei e cercare di spillarle quattrini come prezzo perché ce ne andiamo. Ho dimenticato o capito male qualcosa?

Analisi. Il negoziato di princìpi richiede una buona comunicazione. Prima di rispondere alle argomentazioni della signora Jones, Turnbull riassume in termini affermativi quello che ha sentito, per essere sicuro di aver capito bene.

Una volta che lei si sente capita, si può rilassare e può discutere il problema in modo costruttivo. Non può respingere a priori le argomentazioni di lui con la scusa che non tengono conto di cose che lei invece sa, E più propensa ad ascoltare, ora, e più ricettiva. Cercando di riassumere il suo punto di vista, Turnbull instaura un gioco cooperativo nel quale tutti e due si accertano che lui capisce i fatti.

- *«Rivediamoci»*

TURNBULL: Ora che credo di aver capito il suo punto di vista, mi lasci parlare con il mio compagno così glielo spiego. Posso ripassare da lei un momento domani mattina?

Analisi. Un buon negoziatore raramente decide all'istante. La pressione psicologica a fare il bravo e cedere è troppo grande. Un po' di tempo e di distanza aiutano a separare le persone dal problema.

Un buon negoziatore si reca all'incontro avendo in tasca un motivo plausibile per interromperlo quando lo desidera. Ciò non significa passività o incapacità di decidere. Qui, Turnbull parla come se sapesse esattamente ciò che sta facendo, e si impegna a riprendere il negoziato in un momento stabilito. Mostra non solo risolutezza, ma anche controllo sullo svolgersi del negoziato. Una volta solo, Turnbull può controllare certe informazioni e consultare il suo «elettorato», Paul. Può riflettere sulla decisione e assicurarsi di non aver perso il filo.

Troppo tempo in sessione può logorare la fedeltà al negoziato di princìpi. Ritornando al tavolo con rinnovata energia, Turnbull può essere morbido con la persona senza essere debole sul problema.

- *«Lasci che le mostri dove faccio fatica a seguirla»*

TURNBULL: Lasci che le mostri dove faccio fatica a seguire il suo ragionamento circa i 134 dollari in più il mese. Un motivo erano le riparazioni e le migliorie all'appartamento. L'ufficio competente per le

domande di valutazione mi ha detto che ci vogliono interventi per circa 15.000 dollari per giustificare un aumento di 134 dollari al mese. Quanto ha speso lei per le migliorie?

Devo ammettere che a Paul e a me non sembra che ci siano stati lavori per 15.000 dollari. lì buco nel linoleum che lei aveva promesso di riparare non è mai stato sistemato; idem per quello nel pavimento del soggiorno. Il water si è guastato varie volte. Questi sono solo alcuni dei difetti e delle disfunzioni che abbiamo trovato.

Analisi. Nel negoziato di princìpi voi dovete presentare tutte le vostre ragioni prima di formulare la proposta. Se i princìpi vengono dopo, appaiono non come criteri oggettivi che ogni proposta dovrebbe soddisfare, ma come mere giustificazioni di una posizione arbitraria.

Per Turnbull, esporre le sue ragioni prima mostra la sua disponibilità alla persuasione e la sua consapevolezza della necessità di convincere la signora Jones. Se annunciasse per prima cosa la sua proposta, la signora Jones probabilmente non si darebbe la pena di ascoltare le ragioni che seguirebbero. La sua mente sarebbe altrove, a considerare quali obiezioni e controproposte potrebbe fare.

- *«Una soluzione giusta potrebbe essere…»*

TURNBULL: Visti tutti gli argomenti che abbiamo discusso, una soluzione giusta per Paul e per me sembrerebbe quella di essere rimborsati per ciò che abbiamo pagato in più del massimo consentito. Le sembra equo?

Analisi. Turnbull presenta la proposta non come sua, ma come un'ipotesi equa che merita la loro comune considerazione. Non pretende che sia la sola soluzione giusta, ma una soluzione giusta. Riesce a essere preciso senza trincerarsi in una posizione, cosa che inviterebbe alla ripulsa.

- *«Se ci accordiamo… Se non ci accordiamo…»*

TURNBULL: Se lei e io riusciamo ad accordarci ora, Paul e io andremmo via subito. Se non possiamo trovare un'intesa, l'addetto al contenzioso presso la Commissione per l'equo canone ci ha suggerito di restare nell'appartamento senza pagare e/o farvi causa per il rimborso, i danni e le spese legali. Paul e io siamo estremamente riluttanti a fare l'una o

l'altra cosa. Confidiamo di riuscire a sistemare la questione con le buone, con soddisfazione reciproca.

Analisi. Turnbull cerca di facilitare alla signora Jones l'accettazione della sua proposta. Perciò esordisce chiarendo che tutto ciò che occorre al problema per essere risolto è l'approvazione della signora Jones.

La parte più delicata del messaggio da comunicare è l'alternativa se non si raggiunge l'accordo. Come può Turnbull metterla sul tappeto – lui ha bisogno che lei la prenda in considerazione prima di decidere – senza far saltare il negoziato? Egli basa l'alternativa su un principio oggettivo, attribuendola a un'autorità legale, il funzionario addetto al contenzioso. Personalmente prende le distanze da quel suggerimento. Né dice che lo metterà decisamente in pratica. Al contrario, lo lascia cadere come una possibilità ed enfatizza la sua riluttanza a compiere azioni così drastiche, infine, conclude affermando la propria fiducia che sarà raggiunto un accordo soddisfacente per tutti.

La MAAN (Migliore Alternativa a un Accordo Negoziato) di Turnbull non è probabilmente né continuare a occupare l'appartamento né fare causa. Lui e Paul hanno già affittato un altro appartamento e preferirebbero di gran lunga traslocare subito. Una causa sarebbe difficile, avendo altre cose cui pensare, e anche vincendo potrebbero non riuscire a riscuotere. La MAAN di Turnbull potrebbe proprio essere andarsene e mettere una croce sui 670 dollari pagati in più. Poiché la sua MAAN è presumibilmente meno attraente di quanto non pensi la signora Jones, Turnbull non la rivela.

- «Saremmo lieti di vedere se possiamo andarcene quando è più comodo per lei»

SIGNORA JONES: Quando contate di andarvene?

TURNBULL: Una volta che ci saremo accordati sul giusto prezzo per il nostro tempo qui, saremmo lieti di vedere se possiamo andarcene quando è più comodo per lei. Quando preferirebbe?

Analisi. Avvertendo la possibilità di guadagno reciproco, Turnbull esibisce la propria disponibilità a discutere modi per venire incontro agli interessi della signora Jones. In realtà, Turnbull e la signora Jones hanno un interesse comune a che Turnbull se ne vada il più presto possibile.

Incorporare gli interessi di lei nell'accordo, non solo la coinvolge in esso ma anche le consente di salvare la faccia. Da un lato, lei può essere soddisfatta di una soluzione equa, anche se le costa denaro; dall'altro, può sempre dire di essere riuscita a mandar via rapidamente gli inquilini.

- «È *stato un piacere trattare con lei*»

TURNBULL: Paul e io le siamo grati, signora Jones, per tutto quello che ha fatto per noi, e sono lieto che abbiamo risolto quest'ultimo problema in modo corretto e amichevole.

SIGNORA JONES: Grazie, signor Turnbull Le auguro una bella estate.

Analisi. Turnbull chiude il negoziato su una nota di conciliazione verso la signora Jones. Poiché hanno trattato il problema con successo indipendentemente dal rapporto, nessuna delle parti si sente raggirata o irritata, né propensa a sabotare l'accordo o a ignorarlo. Il rapporto in atto viene mantenuto per il futuro.

Che voi usiate il negoziato di princìpi e il jujitsu negoziale, come ha fatto Frank Turnbull, o che ricorriate a una terza persona che utilizzi la procedura su testo unico, la conclusione rimane la stessa: voi *potete* normalmente indurre la controparte a giocare con voi il gioco del negoziato di princìpi, anche se all'inizio essa sembra maldisposta.

VIII
Che si fa se loro usano gli sporchi trucchi?

(Come si doma il negoziatore duro)

Il negoziato di princìpi è un'ottima cosa, ma che si fa se l'altro negoziatore vi inganna o cerca di farvi perdere le staffe? Oppure se alza le sue pretese proprio quando siete sul punto di accordarvi?

Ci sono molte tattiche e molti trucchi che la gente può usare per approfittarsi di voi. Tutti ne conosciamo qualcuno. Vanno dalla menzogna alla provocazione, a varie forme di pressione. Possono essere illegali, eticamente reprensibili o semplicemente sgradevoli. Il loro scopo è di aiutare chi vi ricorre a «vincere» qualche guadagno concreto in uno scontro selvaggio di volontà. Queste tattiche si possono indicare con il nome complessivo di «trattativa sleale».

Se si accorge che contro di lei si sta usando una tattica sleale, la maggior parte della gente reagisce in uno di questi due modi. La prima reazione tipo è di sopportare. E sgradevole rovesciare la barca. Potete dare alla controparte il beneficio del dubbio oppure irritarvi e ripromettervi di non trattare mai più con lei. Per il momento, tuttavia, sperate per il meglio e restate calmi. Molte persone reagiscono in questo modo. Sperano che, cedendo questa volta, la controparte si plachi e non chieda altro. A volte funziona, più spesso fallisce. Questo è il modo nel quale Neville Chamberlain, primo ministro britannico, rispose nel 1938 alla tattica negoziale di Hitler. Dopo che Chamberlain ebbe creduto di aver raggiunto un accordo, Hitler alzò le sue pretese. A Monaco, Chamberlain, sperando di evitare la guerra, gli diede corda. Un anno dopo, scoppiava la seconda guerra mondiale.

La seconda reazione comune è rispondere nello stesso modo. Se loro partono oltraggiosamente alti, voi partite oltraggiosamente bassi. Se loro cercano di ingannarvi, così fate voi. Se loro proferiscono minacce, voi replicate con altre minacce. Se loro si rinchiudono nella loro posizione, voi

vi rinchiudete ancor più fortemente nella vostra. Alla fine, o una delle parti cede o, molto più spesso, il negoziato fallisce.

Queste tattiche sleali sono illegittime perché non superano il test della reciprocità. Sono dirette a essere usate da una sola parte; si suppone che la controparte non le conosca o, conoscendole, le tolleri. In precedenza abbiamo argomentato che una contromossa efficace a una proposta concreta unilaterale è esaminare la legittimità del principio che tale proposta rispecchia. Tattiche negoziali sleali sono, in effetti, proposte unilaterali intorno alla *procedura* negoziale, intorno al gioco negoziale che le parti stanno per giocare. Per controbatterle, dovete impegnarvi in un negoziato di princìpi sulla procedura.

Come negoziate le regole del gioco?

Ci sono tre passi nel negoziare le regole del gioco negoziale quando la controparte sembra usare una tattica sleale: smascherare la tattica, sollevare esplicitamente il problema, impugnare la legittimità e desiderabilità della tattica in questione – e negoziarci sopra.

Dovete sapere quello che succede per essere capaci di farci qualcosa. Imparate a riconoscere mosse particolari che puzzano di inganno, altre intese a mettervi a disagio, e altre che rinchiudono la controparte nella sua posizione. Spesso basta riconoscere una tattica per neutralizzarla. Capire, per esempio, che la controparte vi sta attaccando personalmente allo scopo di alterare la vostra lucidità di giudizio può rendere vano il tentativo.

Dopo aver scoperto la tattica, contestatela alla controparte. «Ehi, Joe, può darsi che io mi sbagli di grosso, ma ho l'impressione che tu e Ted stiate recitando la commedia del buono e del cattivo.[9] Se vi occorre una pausa per sistemare fra di voi le vostre divergenze, non avete che da chiederla.» Discutere una tattica non solo la rende meno efficace ma può anche indurre la controparte a chiedersi se è proprio il caso di alienarci completamente da lei. Il solo fatto di sollevare il problema circa una tattica può essere sufficiente a farla smettere.

Lo scopo più importante di contestare esplicitamente una tattica, tuttavia, è di darvi un'opportunità per negoziare le regole del gioco. Questo è il terzo passo. Questo negoziato verte sulla procedura invece che sulla sostanza, ma lo scopo rimane produrre un buon accordo (in questo caso sulla procedura)

in modo efficiente e amichevole. Non sorprenderà che il metodo rimanga il medesimo.

- *Scindete le persone dal problema.* Non attaccate gli altri personalmente perché usano una tattica che voi considerate illegittima. Se si mettono sulla difensiva può essere più difficile per loro rinunciare alla tattica in questione, e possono restare con un residuo di irritazione che si infetterà e interferirà nelle altre questioni. Contestate la tattica, non l'integrità personale. Invece di dire: «Lei mi ha deliberatamente messo contro sole», attaccate il problema: «Mi accorgo che il sole negli occhi mi dà fastidio. Se non possiamo risolvere questo problema, può darsi che debba andar via prima per riposarmi un po'. Dobbiamo rivedere l'agenda?». Sarà più facile riformare la procedura che riformare coloro con i quali dovete trattare. Non lasciatevi distrarre dal negoziato per la smania di dar loro una lezione.
- *Concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni.* «Perché avete assunto sulla stampa una posizione così spinta? State cercando di proteggervi dalle critiche? O vi volete precludere la possibilità di modificare la vostra posizione? È nel nostro interesse reciproco che tutti e due si faccia uso di simili tattiche?»
- *Inventate soluzioni vantaggiose per ambo le parti.* Suggerite procedure alternative. «Che ne direste se ci impegnassimo a non fare dichiarazioni alla stampa finché non avremo raggiunto l'accordo o rotto le trattative?»
- *Insistete su criteri oggettivi.* Soprattutto, siate fermi sui princìpi. «C'è una giustificazione teorica al fatto che mi avete fatto sedere su una sedia bassa con le spalle a una porta aperta?» Metteteli alla prova con il principio di reciprocità: «Suppongo che domattina siederà lei al mio posto?». Costruite il principio che sta dietro ogni tattica come una proposta di regola del gioco: «Andremo a prendere il caffè alternativamente, un giorno io un giorno tu?».

Come ultima risorsa, rivolgetevi alla vostra MAAN (la vostra Migliore Alternativa a un Accordo Negoziato) e uscite. «Ho l'impressione che non

siate interessati a negoziare in un modo che a parere comune sarebbe produttivo. Questo è il mio numero di telefono. Se mi sono sbagliato, sono sempre a vostra disposizione. Fino a quel momento, andremo avanti per le vie legali.» Se ve ne andate su basi chiaramente legittime, come nel caso che vi abbiano deliberatamente ingannato su fatti o sulla loro autorità, e se gli altri sono veramente interessati a un accordo è probabile che vi richiamino.

Alcune tattiche sleali comuni

Le tattiche sleali si possono dividere in tre categorie: inganno deliberato, guerra psicologica e tattiche di pressione posizionale. Dovete essere preparati a battervi con tutte e tre. Qui di seguito diamo alcuni esempi comuni di ciascun tipo; per ognuno, mostriamo come il negoziato di princìpi può essere applicato per controbatterle.

Inganno deliberato

La forma più comune di sporco trucco è forse la rappresentazione scorretta di fatti, autorità o intenzioni.

- *Fatti alterati.* La forma più antica di frode in un negoziato è affermare coscientemente il falso su qualche cosa: «Questa macchina ha fatto solo 8.000 km con la guida di una vecchietta di Pasadena che non ha mai superato i 55 km l'ora». Il rischio di farsi ingannare da un'affermazione falsa è grande. Che si può fare?

Scindete le persone dal problema. A meno che non abbiate buone ragioni per fidarvi di qualcuno, non fatelo. Ciò non significa dargli del bugiardo; significa soltanto fare in modo che il negoziato proceda indipendentemente dalla fiducia. Non permettete che qualcuno tratti i vostri dubbi come un attacco personale. Nessun negoziante vi dà un orologio o un'auto sulla scorta della vostra pura e semplice affermazione di possedere un conto in banca. Proprio come il venditore controllerà automaticamente il vostro credito («perché c'è in giro tanta altra gente della quale non ci si può fidare») così voi potete fare lo stesso per le affermazioni della controparte. La pratica di verificare le affermazioni di fatto riduce l'incentivo a ingannare e il vostro rischio di essere ingannato.

- *Autorità ambigua.* La controparte può farvi credere di avere, come voi, piena autorità per accordarsi, mentre non l'ha. Dopo che vi hanno spremuto quanto hanno potuto e voi avete elaborato quello che pensate sia un solido accordo, gli altri annunciano che lo devono sottoporre a qualcun altro per l'approvazione. Questa tecnica ha lo scopo di consentire loro un «altro morso alla mela».

È una brutta situazione, se ci si casca. Se solo *voi* avete l'autorità per fare concessioni, solo voi ne farete.

Non presumete che la controparte abbia piena autorità solo perché sta negoziando con voi. Un liquidatore di sinistri, un avvocato o un venditore possono farvi credere che la vostra flessibilità sia controbilanciata da analoga flessibilità da parte loro. Più tardi potete scoprire che quello che voi credevate fosse un accordo viene trattato dalla controparte come un semplice punto di partenza per ulteriori negoziati.

Prima di impegnarvi in alcun *do ut des,* informatevi circa l'autorità della controparte. È perfettamente legittimo chiedere: «Esattamente, fino a che punto arriva la sua autorità?». Se la risposta è ambigua, potete chiedere di parlare con qualcuno che possieda vera autorità o dir chiaro e tondo che voi, da parte vostra, vi riservate uguale libertà di riesaminare qualsiasi punto.

Se gli altri annunciano in modo inatteso che trattano quello che voi credevate fosse un accordo come una base per ulteriori negoziati, insistete per la reciprocità. «Bene. La considereremo come una bozza comune alla quale nessuno dei due è impegnato. Lei la controlli con il suo capo e io ci dormirò sopra, e se mi sveglio con qualche idea di modifica glielo dico domani.» Oppure potete dire: «Se il suo capo approva questa bozza domani, io mi ci atterrò. Altrimenti ciascuno di noi sarà libero di proporre modifiche».

- *Intenzioni dubbie.* Dove il problema consiste in una possibile falsa rappresentazione delle intenzioni della controparte di attenersi all'accordo, è spesso possibile incorporare le modalità di esecuzione nell'accordo stesso.

Supponete di essere l'avvocato che rappresenta la moglie in una procedura di divorzio. La vostra cliente non crede che il marito voglia

pagare per il mantenimento del bambino, benché lui ne abbia assunto l'impegno. Il tempo e l'energia che lei dovrebbe spendere ogni mese per rivolgersi al tribunale potrebbero farle abbandonare la partita. Che cosa potete fare? Esplicitate il problema e utilizzate le professioni di buona fede della controparte per ottenere una garanzia. Potete dire all'avvocato del marito: «Vede, la mia cliente teme che i versamenti relativi al bambino, semplicemente, non vengano effettuati. Invece di questi assegni mensili, non sarebbe meglio darle una quota della casa?». Il legale del marito può dire: «Il mio cliente è pienamente degno di fiducia. Metteremo per iscritto che pagheremo regolarmente gli alimenti per il bambino». Al che voi potete replicare: «Non si tratta di fiducia. Lei è certo che il suo cliente pagherà?».

«Certo.»

«Certo al cento per cento?»

«Sì, sono certo al cento per cento.»

«Allora non avrà obiezioni a una piccola clausola secondaria. Il suo cliente si impegna a pagare gli alimenti al bambino. Prevediamo che se, per qualche ragione inspiegabile, le cui probabilità lei valuta zero per cento, egli lasciasse passare due scadenze, la mia cliente avrà una quota della casa (detratto, s'intende, l'ammontare di quanto il suo cliente avrà pagato fino a quel momento per il mantenimento del bambino) e il suo cliente non risponderà ulteriormente per gli alimenti in questione.» Non sarebbe facile opporsi, per il legale del marito.

- *Non raccontare proprio tutto non è la stessa cosa che ingannare.* Mentire deliberatamente circa i dati di fatto o le proprie intenzioni è abbastanza diverso dal non rivelare interamente il proprio pensiero. Un negoziato in buona fede non pretende che si racconti proprio tutto. La miglior risposta a domande tipo: «Qual è il massimo che pagherebbe se lo dovesse fare?» è forse di questo genere: «Non ci esponiamo a una così forte tentazione di imboccare la strada sbagliata. Se lei pensa che non ci sia possibilità di accordo e che stiamo perdendo tempo, potremmo forse confidare quello che abbiamo in mente a una terza persona degna di fiducia, che ci potrà poi dire se esiste spazio per un possibile accordo». In questo modo ci si può comportare con piena sincerità in merito a informazioni che non devono essere rivelate.

Guerra psicologica

Queste tattiche sono dirette a farvi sentire a disagio, in modo che vi venga un desiderio inconscio di finire il negoziato quanto prima possibile.

- *Situazioni stressanti.* Molto è stato scritto sulle circostanze fisiche nelle quali si svolgono i negoziati. Dovete stare attenti a questioni apparentemente secondarie come il fatto che l'incontro avvenga da voi, o da loro, o in territorio neutrale. Contrariamente alla saggezza convenzionale, è a volte vantaggioso accettare l'offerta di incontrarvi sul terreno della controparte. La può mettere a suo agio, rendendola più aperta alle vostre proposte. Se necessario, sarà più facile per voi interrompere la trattativa. Tuttavia, se consentite alla controparte di scegliere l'ambiente fisico, state attenti a che cosa sceglie e agli effetti che ciò può avere.

Chiedetevi se vi sentite sotto stress e, in caso affermativo, perché. Se la stanza è troppo rumorosa, se fa troppo caldo o troppo freddo, se non c'è posto per consultarvi in privato con i vostri colleghi di delegazione, rendetevi conto che la sistemazione può essere stata progettata deliberatamente per farvi desiderare una conclusione rapida e quindi, se necessario, indurvi a cedere pur di farla finita.

Se trovate dannoso per voi l'ambiente fisico, non esitate a dirlo. Potete suggerire di cambiare le sedie, di fare una pausa o di ritrovarvi in un altro posto o in un altro momento. In ogni caso, il vostro compito è identificare il problema, avere la volontà di sollevarlo con la controparte e quindi negoziare migliori condizioni fisiche in modo oggettivo e secondo certi princìpi.

- *Attacchi personali.* Oltre a manipolare l'ambiente fisico, ci sono per la controparte altri modi di usare la comunicazione verbale e non verbale per farvi sentire a disagio. Ci possono essere commenti sui vostri abiti o sul vostro aspetto. «Sembri uno che ha passato la notte in bianco. Le cose non vanno bene in ufficio?» Gli altri possono attaccare la vostra dignità facendovi aspettare o interrompendo i negoziati per trattare con altri. Possono insinuare che siete un ignorante. Possono rifiutare di ascoltarvi e costringervi a ripetervi. Possono

deliberatamente evitare di guardarvi negli occhi (semplici esperimenti con studenti hanno confermato il disagio che molti provano quando si usa questa tattica, senza che siano capaci di identificarne la causa). In ogni caso, riconoscere la tattica aiuterà a distruggerne l'effetto; smascherarla pubblicamente eviterà probabilmente che ci riprovino.

- *La commedia del buono e del cattivo* . Una forma di pressione psicologica che implica anche l'inganno è la commedia del buono e del cattivo. Questa tecnica appare nella sua forma più cruda nei vecchi film polizieschi. Il primo poliziotto minaccia il sospettato di incriminazione per numerosi reati, lo mette sotto una lampada accecante, lo incalza, poi finalmente si prende un po' di riposo e se ne va. Allora il «buono» spegne la luce, offre al sospettato una sigaretta e si scusa per la durezza dell'altro. Dice che vorrebbe frenare il «cattivo» ma non può finché il sospettato non collabora. Risultato: il sospettato dice tutto quello che sa.

Analogamente in un negoziato, due compari possono mettere in scena una discussione. Uno può fare il duro: «Questi libri costano 8.000 dollari, non un soldo in meno». Il suo compagno può sembrare colpito e un po' imbarazzato. Alla fine sbotta: «Frank, stai diventando irragionevole. Dopo tutto, questi libri hanno due anni, anche se non sono stati usati molto». Rivolgendosi alla controparte, dice in tono moderato: «Pagherebbe 7.600 dollari?». La concessione non è principesca, ma sembra quasi un favore.

La commedia del buono e del cattivo è una forma di manipolazione psicologica. Se la riconoscete, non vi ci farete prendere. Quando il «buono» tira il colpo, rivolgetegli soltanto la stessa domanda che già avrete fatto al «cattivo»: «Apprezzo che lei cerchi di essere ragionevole, ma resto sempre col bisogno di sapere perché lei pensa che questo sia un prezzo equo. Qual è il suo principio? Sono disposto a pagare anche 8.000 dollari, se lei mi convince che è il prezzo più giusto».

- *Minacce.* Le minacce sono una delle tattiche più largamente usate nei negoziati. Una minaccia sembra facile a farsi, molto più facile che un'offerta. Tutto quello che richiede sono poche parole e, se funziona, non la dovrete mai mettere in pratica. Ma le minacce possono

provocare controminacce, in una spirale ascendente che può pregiudicare un negoziato e anche distruggere un rapporto.

Le minacce sono pressioni. Le pressioni spesso conseguono lo scopo contrario a quello che si propongono; determinano pressioni di segno opposto. Invece di rendere la decisione più facile per la controparte, spesso la rendono più difficile. Come reazione a una pressione esterna, un sindacato, un comitato, una società o uno stato possono serrare le file. «Falchi» e «colombe» si uniscono per resistere a quello che essi percepiscono come un tentativo illegittimo di forzarli. Il problema si trasforma da «dobbiamo prendere questa decisione?» in «dobbiamo cedere alla pressione esterna?».

È raro che i buoni negoziatori ricorrano alle minacce. Non ne hanno bisogno; ci sono altri modi per comunicare la stessa informazione. Se vi sembra opportuno sottolineare le conseguenze alle quali potrebbe portare il comportamento della controparte, suggerite quelle che succederebbero indipendentemente dalla vostra volontà, piuttosto che quelle che voi potreste decidere di attuare. Gli *avvertimenti* sono molto più legittimi delle minacce e non sono vulnerabili alle controminacce: «Se non raggiungessimo l'accordo, mi sembra molto probabile che i giornali insisterebbero per pubblicare tutta questa sporca storia. In una materia di pubblico interesse come questa, non vedo come potremmo legittimamente imporre il silenzio stampa. Lei ne vedrebbe il modo?».

Perché le minacce siano efficaci bisogna che vengano comunicate in modo credibile. A volte potete interferire nel processo di comunicazione. Potete ignorare le minacce; le potete prendere come non autorizzate, dette a vanvera o semplicemente irrilevanti. Potete anche rendere la comunicazione rischiosa. In una miniera di carbone, nella quale uno degli autori di questo libro stava svolgendo opera di mediatore, arrivavano continue minacce di bombe, inconsistenti ma costose. Esse cessarono di colpo quando la centralinista della società incominciò a rispondere a ogni chiamata con «la sua voce viene registrata. Che numero desidera?».

A volte le minacce possono essere volte a vostro vantaggio politico. Un sindacato potrebbe annunciare alla stampa «La direzione ha così pochi argomenti che deve ricorrere alle minacce». Tuttavia, la miglior risposta a

una minaccia è forse il mostrarsi ligi ai princìpi. «Abbiamo predisposto una serie di contromosse per ciascuna delle solite minacce della direzione. Tuttavia, abbiamo procrastinato l'azione finché non avremo visto se ci possiamo accordare sul fatto che fare minacce non è l'attività più costruttiva alla quale ci possiamo dedicare.» Oppure: «Io negozio solo sul merito. Mi sono fatta la reputazione di non rispondere alle minacce».

Tattiche di pressione posizionali

Questo tipo di tattiche negoziali è inteso a strutturare la situazione in modo tale che solo una delle parti possa effettivamente fare concessioni.

- *Rifiuto di negoziare.* Quando i diplomatici americani e il personale dell'ambasciata vennero presi in ostaggio a Teheran nel novembre 1979, il governo iraniano enunciò le proprie richieste e rifiutò di negoziare. Un avvocato fa spesso la stessa cosa, rispondendo semplicemente al legale della controparte: «Ci vedremo in tribunale». Che cosa potete fare quando la controparte rifiuta del tutto di negoziare?

Primo, riconoscete questa tattica come una possibile mossa nel negoziato: un tentativo di utilizzare la disponibilità a negoziare come un biglietto d'ingresso per ottenere qualche concessione nella sostanza. Una variante di questa mossa è porre al negoziato condizioni pregiudiziali.

Secondo, parlate del loro rifiuto a negoziare. Comunicate direttamente o attraverso terze persone. Non attaccate gli altri perché rifiutano di negoziare, ma piuttosto cercate di scoprire quale interesse hanno a non negoziare. Si preoccupano di conferirvi un riconoscimento trattando con voi? Coloro che trattassero con voi sarebbero criticati per la loro «mollezza»? Pensano che il negoziato distruggerebbe la loro precaria unità interna? O semplicemente non credono che un accordo sia possibile?

Suggerite alcune alternative, come negoziare attraverso terze persone, scambiarsi lettere o incoraggiare privati cittadini, come i giornalisti, a discutere i problemi (come è accaduto nel caso dell'Iran).

Finalmente, insistete sui princìpi. È così che vogliono giocare? Vogliono che anche voi poniate pregiudiziali? Vogliono che altri rifiutino di negoziare

con loro? Quali sono i princìpi che secondo loro si dovrebbero applicare a questa situazione?

- *Richieste estreme.* I negoziatori spesso partono con proposte estreme come offrire 75.000 dollari per la vostra casa che ne potrebbe valere 200.000. Lo scopo è di abbassare le vostre prospettive. Essi inoltre si immaginano che una posizione iniziale estrema darà loro un risultato migliore, in base all'assunto che le parti finiranno in ultima analisi col dividere la distanza fra le rispettive posizioni. Ci sono difetti in questo approccio, anche per negoziatori subdoli. Fare una richiesta estrema, della quale tanto voi quanto loro sapete che sarà abbandonata, mina la loro credibilità. Una tale mossa iniziale può addirittura uccidere sul nascere la trattativa; se loro offrono troppo poco, voi potete pensare che non val la pena di perdere tempo.

Sottoporre la tattica alla loro attenzione funziona bene in questo caso. Chiedete per la loro posizione una giustificazione di principio, finché essa apparirà ridicola persino a loro.

- *Richieste in crescendo.* Un negoziatore può rincarare una delle sue richieste per ogni concessione che fa su un'altra. Può anche riaprire questioni che voi credevate chiuse. I benefici di questa tattica risiedono nel far diminuire l'importo globale delle concessioni e nell'effetto psicologico di farvi desiderare un accordo rapido, prima che egli alzi ancora il prezzo.

Il primo ministro di Malta usò questa tattica nel negoziato con la Gran Bretagna nel 1971, sul prezzo che gli inglesi avrebbero dovuto pagare per mantenere a Malta una base aeronavale. Ogni volta che gli inglesi credevano di aver raggiunto un'intesa, diceva: «Sì, d'accordo, ma c'è ancora un piccolo problema». E il piccolo problema si scopriva essere un anticipo di dieci milioni di sterline in contanti o la garanzia del posto per i lavoratori della base e del cantiere per tutta la durata del contratto.

Quando vi accorgete di questo, attirate la loro attenzione ed eventualmente fate una pausa per valutare se e su quali basi dovete continuare le trattative. Ciò evita una reazione impulsiva, pur attirando

l'attenzione sulla gravità della loro condotta. E, ancora una volta, insistete sul principio. Quando risponderete, ognuno che sia interessato alla soluzione sarà più serio.

- *Tattiche di autopreclusione.* Questa tattica è illustrata dal ben noto esempio di Thomas Schelling dei due autocarri carichi di dinamite che si dirigono l'uno contro l'altro su una strada con una sola corsia. Il problema è quale dei due andrà fuori strada per evitare un incidente. Mentre i due autocarri si avvicinano, uno dei guidatori, visibilissimo all'altro, stacca il volante e lo butta fuori del finestrino. Vedendo questo, l'altro guidatore ha la scelta fra uno scontro esplosivo o guidare il proprio veicolo fuori strada in una cunetta. Questo è un esempio estremo di tattica del non ritorno, intesa a rendere impossibile ogni cedimento. Paradossalmente, voi rinforzate la vostra posizione negoziale indebolendo il vostro controllo sulla situazione.

Nelle trattative sindacali e internazionali questa tattica è comune. Un dirigente sindacale fa ai propri iscritti un discorso dì incitamento, giurando che non accetterà mai per i loro salari un aumento inferiore al 15 per cento. Poiché egli rischia di perdere la faccia e la credibilità se si accorda per meno, può con maggiore forza di persuasione convincere la direzione della fabbrica che il sindacato deve ottenere il 15 per cento.

Ma le tattiche che consistono nel precludersi la ritirata sono giochi d'azzardo. Voi potete «vedere» il bluff della controparte e obbligarla a fare concessioni delle quali si dovrà poi giustificare di fronte ai propri mandanti.

Come le minacce, le tattiche di autopreclusione dipendono dalla comunicazione. Se il guidatore dell'altro autocarro non vede il volante uscire dal finestrino, o pensa che l'autocarro possieda uno sterzo di emergenza, l'atto di buttare il volante dal finestrino non raggiungerà lo scopo. L'angoscia di evitare la collisione sarà sentita ugualmente da ambo i guidatori.

In risposta a una tattica di non ritorno, quindi, voi potete interrompere la comunicazione. Potete interpretare l'impegno della controparte in modo da indebolirlo. «Oh, vedo. Lei ha detto ai giornali che il suo obiettivo era di concludere per 200.000 dollari. Bene, tutti abbiamo le nostre aspirazioni,

credo. La interessa conoscere quali sono le mie?» In alternativa, potete scherzarci sopra e non prendere sul serio l'autopreclusione.

Vi potete anche opporre alla preclusione sul piano dei princìpi: «Bene, Bob, vedo che hai fatto quella dichiarazione in pubblico. Ma la mia linea di condotta è di non piegarmi mai alle pressioni, solo alla ragione. Adesso entriamo nel merito del problema». Qualunque cosa facciate, non fate del non ritorno una questione centrale. Sgonfiatelo, di modo che la controparte possa cedere con maggiore grazia.

- *II partner dal cuore duro.* La tattica negoziale forse più comunemente usata per giustificare la mancata accettazione delle vostre richieste è per la controparte dire che lei personalmente non avrebbe alcuna obiezione, ma il suo partner spietato non glielo permetterebbe. «È una richiesta perfettamente ragionevole, lo ammetto. Ma mia moglie rifiuta assolutamente di seguirmi su questo terreno.»

Riconoscete la tattica. Piuttosto che discuterla con la controparte, cercate di ottenere il suo accordo, eventualmente per iscritto, sul principio implicato, e quindi, se possibile, parlate direttamente col «partner dal cuore duro».

- *Ritardi calcolati.* Spesso una delle parti cerca di rimandare la decisione fino a un momento che ritiene più favorevole. I negoziatori sindacali spesso tirano in lungo fino alle ultime ore prima del termine fissato per l'inizio dello sciopero, contando che la pressione psicologica della scadenza renda la controparte padronale più malleabile. Disgraziatamente, a volte fanno male i loro calcoli e il termine scade. Una volta incominciato lo sciopero, la direzione aziendale può decidere a sua volta di aspettare un momento più favorevole, per esempio che il sindacato abbia esaurito la sua cassa di sciopero. Aspettare il momento buono è un gioco molto costoso.

Oltre a smascherare le tattiche dilatorie e a negoziare su di loro, studiatevi di rendere la dilazione negativa per la controparte. Se rappresentate una società che negozia con un'altra una fusione d'impresa,

intavolate colloqui con una terza società, esplorando la possibilità di fondervi, invece, con quest'ultima. Cercate le condizioni oggettive che si possono usare per fissare scadenze, come la data entro la quale bisogna pagare le tasse, la riunione annuale dei garanti, lo spirare del contratto o la fine della legislatura.

- *«Prendere o lasciare».* Non c'è nulla di intrinsecamente scorretto nel confrontare la controparte con una scelta recisa. Di fatto, la maggior parte delle transazioni commerciali, in America, è condotta in questo modo. Se entrate in un supermercato e vedete una scatola di fagioli segnata 75 cents, non cercate di negoziare con il direttore del supermercato. Questo è un modo efficace per gestire un'impresa, ma non è un negoziato. Non è un processo decisionale interattivo. Non c'è nulla di male, dopo lunghe trattative, a concluderle, quando vi sembra il caso, dicendo «prendere o lasciare», tranne che lo dovreste probabilmente dire con un giro di frase più gentile.

Come alternativa a riconoscere esplicitamente la tattica «prendere o lasciare» e a negoziare su di essa, considerate la possibilità di ignorarla, almeno in un primo momento. Continuate a parlare come se non aveste sentito, o cambiate argomento, eventualmente introducendo altre soluzioni. Se affrontate direttamente questa tattica, fate sapere alla controparte che cosa ha da perdere se non si raggiunge l'accordo e cercate un modo per salvarle la faccia, come un cambiamento delle circostanze, affinché ne venga fuori. Dopo che la direzione aziendale ha annunciato la sua offerta finale, il sindacato potrebbe dire: «L'aumento di 1,69 dollari era la vostra offerta finale prima che discutessimo la nostra cooperazione a rendere lo stabilimento più produttivo».

Non siate vittime

È spesso difficile decidere che cosa significa negoziare «in buona fede». La gente traccia la linea di confine in punti differenti. Può servire porvi domande come: è questo un approccio che userei nel trattare con un buon amico o un membro della mia famiglia? Se un racconto completo di quello che ho detto e fatto fosse pubblicato sui giornali, ne sarei imbarazzato? In un romanzo, un comportamento del genere sarebbe attribuito all'eroe o al

cattivo? Queste domande non sono intese a dare eccessivo peso all'opinione altrui quanto a far luce sui vostri valori interni. Voi potete decidere per conto vostro se volete usare tattiche che considereste scorrette e in malafede se venissero usate contro di voi.

Può essere utile all'inizio di un negoziato dire: «Guarda, lo so che può sembrare strano, ma io voglio conoscere le regole del gioco che ci accingiamo a giocare. Stiamo cercando tutti e due di raggiungere un accordo ragionevole quanto prima e col minor sforzo possibile? O giocheremo il gioco duro, dove il più ostinato vince?». Qualunque cosa facciate, siate pronti a controbattere tattiche negoziali sporche. Voi potete essere fermi quanto loro, anche di più. È più facile difendere un principio che una tattica scorretta.

Quarta parte
CONCLUDENDO

IX
Concludendo

Tre cose

Lo sapevate già

Non c'è probabilmente nulla in questo libro che già non vi fosse noto a qualche livello della vostra esperienza. Quello che abbiamo cercato di fare è di organizzare senso comune ed esperienza comune in modo tale da fornire uno schema utile per il pensiero e per l'azione. Tanto meglio quanto più queste idee coincidono con la vostra conoscenza e intuizione. Insegnando questo metodo ad avvocati e uomini d'affari provetti, con anni di esperienza, ci siamo sentiti dire: «Ora capisco quello che ho fatto e perché a volte funziona» e «Sapevo che quello che dicevate era vero perché lo conoscevo già».

Imparare facendo

Un libro vi può mettere sulla buona strada. Facendovi riflettere e rendendovi consapevoli di ciò che fate, vi può aiutare a imparare.

Nessuno, tuttavia, vi può rendere abili, se non voi stessi. Leggere la brochure di esercizi dell'Aeronautica Canadese non vi darà la forma fisica. Studiare i libri sul tennis, il nuoto, la bicicletta o l'equitazione non farà di voi un esperto. Non diversamente per il negoziato.

Vincere

Nel 1964 un padre americano e suo figlio dodicenne si stavano godendo un bel sabato in Hyde Park, a Londra, giocando una partita di frisbee. Pochi, allora, in Inghilterra, conoscevano quel gioco, e intorno a loro si raccolse un piccolo gruppo di persone che passeggiavano nel parco, per vedere quello strano sport. Finalmente, un inglese con tanto di lobbia si avvicinò al padre: «Mi scusi se la disturbo. Vi sto osservando da un quarto d'ora. Chi *vince*?».

In molti casi chiedere a un negoziatore «chi vince?» è tanto fuori luogo quanto chiedere chi vince in un matrimonio. Se vi ponete questa domanda riguardo il vostro matrimonio, avete già perso il negoziato più importante: quello circa il genere di gioco da giocare, circa il modo nel quale voi trattate l'uno con l'altra e con i vostri interessi comuni e diversi.

Questo libro verte su come «vincere» questo gioco importante, cioè come realizzare una procedura migliore per gestire le vostre divergenze. Al meglio, il processo deve, naturalmente, produrre buoni risultati concreti; vincere sul merito può non essere il solo scopo, ma certamente perdere non è una risposta. Tanto la teoria quanto la pratica suggeriscono che il metodo del negoziato di princìpi frutterà nel lungo andare esiti concreti altrettanto buoni, se non migliori, di quelli che potreste ottenere mettendo in pratica qualsiasi altra strategia. Inoltre, esso si dimostra più efficiente e meno costoso in termini di rapporti umani. Noi troviamo il metodo comodo all'uso, e così speriamo sia per voi.

Ciò non significa che sia facile cambiare abitudini, districare le emozioni dalle questioni di merito o arruolare altri nel compito di elaborare una soluzione ragionevole a un problema comune. Di tanto in tanto vi potete rammentare che la prima cosa che state cercando di conquistare è un miglior modo di negoziare – un modo che vi eviti di dover scegliere tra la soddisfazione di ottenere ciò che meritate e quella di essere corretto. Le potete avere ambedue.

Quinta parte
DIECI DOMANDE CHE LA GENTE PONE A «L'ARTE DEL NEGOZIATO»

DOMANDE SULL'EQUITÀ E SUL NEGOZIATO DI PRINCÌPI

1. «La trattativa di posizione si può talvolta giustificare?»
2. «Che succede se la controparte ha un diverso concetto dell'equità?»
3. «Devo essere corretto anche quando non ci sono obbligato?»

DOMANDE SU COME TRATTARE LE PERSONE

1. «Che fare se il problema sta proprio nelle persone?»
2. «Bisogna negoziare anche con i terroristi o con tipi come Hitler? Quando si giustifica rifiutare il negoziato?»
3. «Come devo adattare il mio modo di negoziare per tener conto delle differenze di personalità, genere, cultura e così via?»

DOMANDE SULLA TATTICA

1. «Come si prendono decisioni del tipo "Dove ci incontriamo?", "Chi deve fare la prima offerta?" e "Da quale altezza devo partire?"»
2. «In concreto, come si passa dal formulare ipotesi ad assumersi impegni?»
3. «Come posso mettere alla prova queste idee senza rischiare troppo?»

DOMANDE SUL POTERE

1. «Che differenza fa il mio modo dì negoziare, se la controparte è più potente?» e «Come posso rafforzare il mio potere negoziale?»

X
Domande sull'equità e sul negoziato di princìpi

1. *«La trattativa di posizione si può talvolta giustificare?»*

La trattativa di posizione è facile; non c'è quindi da meravigliarsi se la gente la pratica spesso. Non richiede preparazione, è compresa da tutti (a volte si può fare persino a segni, se le due partì non parlano la stessa lingua) e in alcuni contesti è quello che ci si aspetta. Invece, guardare dietro le posizioni per scoprire gli interessi reali, inventare soluzioni vantaggiose per ambedue le parti, trovare e usare criteri obiettivi richiede fatica e, quando la controparte recalcitra, anche dominio di sé e maturità.

Con il negoziato di princìpi, la soluzione sarà sempre virtualmente migliore per ambo le parti. Il problema è se il gioco vale la candela. Consideriamo alcuni aspetti.

- *Quanta importanza ha evitare un esito arbitrario?* Se, come il costruttore del quale si parla nel capitolo V, state negoziando su quanto profonde devono essere le fondamenta della vostra casa, non vi serve discutere da posizioni arbitrarie, per quanto questo possa facilitare l'accordo. Persino nel caso che doveste negoziare su un pitale d'epoca, pezzo unico d'antiquariato, per il quale sarebbe effettivamente difficile trovare riferimenti obiettivi, potrebbe essere una buona idea esplorare gli interessi del commerciante e cercare qualche soluzione creativa. Per altro, un fattore da considerare nella scelta del modo di negoziare è quanto sia importante per voi, nel merito, la soluzione che ne potrebbe scaturire. La posta è molto più alta se state negoziando per le fondamenta di un palazzo per uffici che per quelle di una tettoia di lamiera. Lo sarebbe ancora di più se l'esito della trattativa in corso dovesse servire da precedente per intese future.
- *Qual è il grado di complessità dei problemi?* Quanto più complessa è la materia, tanto più è imprudente impegolarsi nella trattativa di posizione. La complessità esige un'accurata analisi degli interessi che

sono condivisi o che possono essere creativamente contemperati, e quindi richiede il *brainstorming.* L'una e l'altro riusciranno tanto più facili quanto più le parti saranno capaci di vedersi come impegnate insieme nella soluzione del problema.

- *Quanta importanza ha mantenere un buon rapporto operativo?* Se la controparte è un fornitore o un cliente apprezzato, il mantenere il rapporto in atto può essere per voi più importante dell'esito di un singolo affare. Ciò non significa che dovete essere meno tenaci nel perseguire i vostri interessi, ma consiglia di evitare tattiche come minacce o ultimatum, che comportano un grave rischio di danneggiare il rapporto. Il negoziato sul merito aiuta ad evitare di dover scegliere tra cedere o irritare la controparte.

In negoziati *una tantum* fra estranei, laddove esplorare gli interessi risultasse troppo costoso e dove ciascuna delle parti fosse protetta da soluzioni di ricambio, il semplice fronteggiarsi dalle rispettive posizioni può anche funzionare. Però, se la discussione tende allo stallo, cambiate registro. Cercate di scoprire i veri interessi soggiacenti.

Dovreste anche considerare l'effetto che il negoziato può avere sui vostri rapporti con terzi. È possibile che questo negoziato influenzi la vostra reputazione di negoziatore e, di conseguenza, il modo con il quale altri vi affronteranno? Se sì, quale effetto vi piacerebbe ottenere?

- *Quali sono le aspettative della controparte e quanto può essere difficile cambiarle?* In molte vertenze di lavoro e altre, le parti hanno un lungo passato di trattative di posizione, aspramente combattute e quasi ritualizzate. Ogni parte vede l'altra come «il nemico» e la situazione come un gioco a somma zero, trascurando l'enorme costo, per ambedue, di scioperi, serrate e malumori. In situazioni del genere, costruire un *problem solving* comune non è facile, ma ancor più può essere importante. Persino coloro che vorrebbero cambiare trovano difficile in pratica abbandonare le vecchie abitudini: ascoltare invece di attaccare, tirar fuori idee invece di litigare, ed esplorare gli interessi prima di vincolarsi con impegni. Alcuni contendenti, chiusi nelle rispettive trincee, sembrano incapaci di considerare approcci diversi finché non arrivano sull'orlo del reciproco annientamento, e in qualche

caso nemmeno lì. In contesti dei genere, un'agenda realistica per cambiare le cose può dover abbracciare diverse tornate contrattuali. Quattro contratti sono occorsi alla General Motors e al sindacato dei lavoratori dell'automobile (United Auto Workers) per cambiare la struttura fondamentale della loro contrattazione, e da ambo le parti c'è ancora qualcuno che si trova a disagio nel nuovo regime.

- *A che punto siete nel negoziato?* Trattare da posizioni rigide tende a impedire la vista di mutui guadagni. In molti negoziati, le parti finiscono con soluzioni che «lasciano sul tavolo un mucchio di soldi». Trattare da posizioni fa minor danno se interviene *dopo* che avete identificato i reciproci interessi, escogitato soluzioni vantaggiose per ambedue e discusso i criteri di correttezza significativi.

2. *«Che succede se la controparte ha un diverso concetto dell'equità?»*

Nella maggior parte dei negoziati non c'è la risposta «giusta» o «corretta»; la gente si ispira a criteri diversi per giudicare ciò che è equo. E tuttavia ricorrere a strumenti di misura esterni è pur sempre meglio che cavillare, per tre motivi. Un esito ispirato a criteri di equità e di uso comune, ancorché opposti, ha maggiori probabilità di essere sensato di uno puramente arbitrario. Usare criteri oggettivi riduce i costi di un'eventuale ritirata: è più facile accettare di piegarsi a un principio o a criteri neutrali che cedere alla posizione della controparte. Infine, a differenza delle posizioni arbitrarie, alcuni criteri sono più convincenti di altri.

Per esempio, in un negoziato sulla retribuzione fra un giovane avvocato e uno studio legale di Wall Street, sarebbe assurdo per il datore di lavoro affermare: «Non penso che Lei creda di essere più intelligente di me; pertanto Le offro lo stesso stipendio che ho avuto io quando ho incominciato, quarant'anni fa: 4.000 dollari». Il giovane avvocato sottolineerebbe l'effetto dell'inflazione in quel lasso di tempo e suggerirebbe di fare riferimento alle retribuzioni correnti. Se il titolare proponesse di usare le retribuzioni corrisposte ai giovani avvocati di Dayton o di Des Moines, il giovane potrebbe osservare che lo stipendio medio dei giovani avvocati in ditte di uguale prestigio a Manhattan sarebbe un metro più adeguato.

Normalmente un criterio è più convincente di un altro quanto più ha attinenza col tema, quanto più è diffuso e quanto più risulta significativo in rapporto al tempo, allo spazio e alla circostanza specifica.

- *Non è necessario che l'accordo avvenga sul criterio «migliore».* Diversità di valori, culture, esperienza e percezioni possono indurre le parti a non concordare sui meriti dei rispettivi criteri. Se fosse necessario un previo accordo su quale sia il criterio «migliore», concludere un negoziato potrebbe essere impossibile. Ma concordare sui criteri non è necessario. I criteri possono giusto essere uno strumento che aiuta le parti a trovare un accordo che per ambedue costituisca una soluzione migliore che nessun accordo. Usare criteri esterni spesso aiuta a restringere l'area di disaccordo e può aiutare a espandere quella di potenziale concordanza. Quando i criteri sono stati raffinati al punto che diventi difficile sostenere che uno è più applicabile dell'altro, le parti possono esplorare possibilità di scambio o ricorrere a procedure imparziali per sistemare ciò che hanno ancora in sospeso. Possono tirare a sorte, nominare un arbitro, o anche incontrarsi a metà strada.

3. *«Devo essere corretto anche quando non ci sono obbligato?»*

L'arte del negoziato non è una predica sulla moralità della ragione e del torto; è un libro su come riuscire nei negoziati.

Non suggeriamo che vi dovete comportare bene per la cosa in sé (ma nemmeno lo sconsigliamo).[10] Non suggeriamo che dovete cedere alla prima offerta che presumibilmente rientri in certi criteri di equità. Né vi diciamo di non chiedere mai più di quanto non sembrerebbe equo a un giudice o a una giuria. Affermiamo soltanto che usare criteri obiettivi per misurare l'equità di una proposta è un'idea che vi può aiutare a ottenere ciò che meritate e proteggervi dal farvi raggirare.

Se volete più di quanto potete giustificare come equo e trovate di essere regolarmente capaci di persuadere gli altri a darvelo, potete anche non trovare utili alcuni dei suggerimenti contenuti in questo libro. Ma i negoziatori che incontriamo più di frequente temono piuttosto di ottenere *meno* di quello che dovrebbero, o di danneggiare un rapporto se insistono

fermamente per quello che ritengono di meritare. Le idee in questo libro sono intese a mostrarvi come ottenere ciò cui avete diritto e continuare a convivere con la controparte.

Nondimeno, a volte vi può capitare l'occasione di ottenere più di quanto non vi sembrerebbe giusto. Ne dovete approfittare? A nostro parere, non senza averci riflettuto a fondo. C'è in gioco parecchio di più dell'opinione che avete di voi stessi sul piano morale (non che anch'essa non meriti profonda riflessione, ma dare consigli in questo campo non rientra nel nostro compito in questa sede). Di fronte all'occasione di ottenere più dì quanto non vi sembri giusto, dovete soppesare i possibili benefici con i possibili costi:

- *Quanto vale per voi la differenza?* Qual è il massimo che potreste giustificare davanti a voi stessi come giusto? E quanta importanza ha per voi la quota che eccede questa valutazione? Pesate questo beneficio contro il rischio di incorrere in qualcuno dei costi qui sotto elencati, e quindi considerate se non ci potrebbero essere soluzioni migliori. (Per esempio: potrebbe la transazione proposta essere espressa in modo che la controparte avesse l'impressione di farvi un favore, invece che di essere iugulata?)

Sarebbe anche saggio considerare quanto siete sicuro dei potenziali benefici. Non avete trascurato qualcosa? La controparte è proprio così cieca? Molti negoziatori sono troppo ottimisti nel presumere di essere più abili della loro controparte.

- *Il risultato ingiusto sarà duraturo?* Se la controparte si accorge in seguito che l'accordo è iniquo, può opporre resistenza alla sua attuazione. Quanto costerebbe forzarne l'applicazione o sostituirlo? I tribunali possono rifiutare l'applicazione di un accordo se riscontrano vizio di consenso.

Dovreste anche considerare a che punto siete della trattativa. Non vale nulla un tentativo dì accordo superconveniente, se la controparte abbandona il tavolo e lo respinge prima che diventi definitivo. E se da un tale incidente la controparte deduce che siete un cialtrone indegno di fiducia, che ha

tentato di approfittarsi, il costo può non essere limitato alla posta in gioco in quel momento.

- *Quale danno il risultato ingiusto può arrecare a questo o ad altri rapporti?* Quante probabilità ci sono che vi troviate a negoziare un'altra volta con la stessa controparte? Se dovesse succedere, quali rischi correreste se loro «cercassero vendetta»? E che dire della vostra reputazione presso altri, in particolare della vostra fama di lealtà? Potrebbe ricevere danni superiori al vostro guadagno immediato?

Una solida reputazione di correttezza può essere un patrimonio di inestimabile valore. Apre orizzonti di accordi creativi che sarebbero inimmaginabili se gli altri non si fidassero di voi. Una reputazione di tal genere si distrugge più facilmente di quanto non si costruisca.

- *Vi rimorderebbe la coscienza?* È probabile che in seguito vi pentiate di quanto avete fatto, ritenendo di esservi approfittato di qualcuno? Considerate il caso del turista che compra un bel tappeto Kashmir direttamente dalla famiglia che per fabbricarlo ci ha messo un anno di lavoro. Astutamente offre di pagare in marchi tedeschi, e poi le dà marchi fuori corso della Repubblica di Weimar. Solo dopo aver raccontato la storia, una volta tornato a casa, ad amici inorriditi, incomincia a rendersi conto di quello che ha fatto a quella famiglia. Col tempo, la sola vista di quel tappeto gli dà il voltastomaco. Come quei turista, molte persone si accorgono che nella vita ci sono cose alle quali tengono più che al denaro e a «fregare» la controparte.

XI
Domande su come trattare le persone

4. *«Che fare se il problema sta proprio nelle persone?»*

Alcuni lettori hanno interpretato l'avvertimento «separate le persone dal problema» come un invito a disinteressarsi dei problemi personali. Non è assolutamente quello che vogliamo dire. I problemi relativi alle persone spesso richiedono più attenzione di quelli materiali. L'umana propensione al comportamento difensivo e reattivo è una delle ragioni per le quali molti negoziati falliscono quando l'accordo sarebbe per altri versi raggiungibile. Nei negoziati, se ignorate i problemi personali – il modo nel quale trattate la controparte – lo fate a vostro rischio e pericolo. Il nostro consiglio è fondamentalmente lo stesso, sia che i problemi siano una delle preoccupazioni sia che essi siano addirittura il problema principale del vostro negoziato:

- *Costruite un rapporto che funzioni indipendentemente dal grado di accordo.* Quanto più serio è il disaccordo con qualcuno, tanto più è importante che vi sappiate muovere nei suoi riguardi. Un rapporto che funzioni bene è uno che può reggere al contrasto. Un rapporto simile non può essere comprato facendo concessioni sul merito o facendo finta che il contrasto non esista. L'esperienza suggerisce che l'*appeasement* spesso non funziona. Fare oggi una concessione indebita non facilita la gestione di eventuali contrasti futuri. Voi potete pensare che la prossima volta toccherà a loro concedere qualcosa; loro possono pensare che, se sapranno essere ancora abbastanza duri, voi cederete di nuovo. (L'assenso di Neville Chamberlain all'occupazione tedesca dei Sudeti e la mancanza di risposta militare alla successiva occupazione da parte di Hitler di tutta la Cecoslovacchia incoraggiarono i nazisti a credere che anche un'invasione della Polonia non avrebbe provocato la guerra.)

Né dovreste tentare di strappare una concessione materiale con la minaccia di rovinare il rapporto («Se ti importasse veramente di me, cederesti» – «Se non sei d'accordo con me, i nostri rapporti sono chiusi»). Riesca o no questo espediente a forzare la decisione sui momento, danneggerà il rapporto e tenderà a rendere più difficile per ambo le parti la gestione di divergenze future.

I problemi di merito devono invece essere *districati* dai problemi di rapporto e di procedura. Il contenuto di un possibile accordo deve essere separato da problemi come il modo, di parlarne e il modo di comportarsi con la controparte. Ogni categoria di problemi deve essere negoziata nel merito che le è proprio. L'elenco che segue illustra la distinzione:

- *Problemi di merito*

- Termini
- Condizioni
- Prezzi
- Date
- Quantitativi
- Impegni

- *Problemi inerenti il rapporto*

- Equilibrio di ragione ed emozioni
- Facilità di comunicazione
- Grado di fiducia e di affidabilità
- Atteggiamento di accettazione (o di rigetto)
- Enfasi relativa sulla persuasione (o sulla coercizione)
- Grado di mutua comprensione.

Spesso si crede che perseguire un buon risultato materiale e continuare un buon rapporto siano in alternativa. Noi non siamo d'accordo. Un buon rapporto in atto tende a facilitare il raggiungimento di risultati materiali positivi (per ambo le parti). Buoni risultati materiali tendono a migliorare ulteriormente un rapporto già buono.

A volte ci sono buone ragioni per accordarsi, anche se credete che giustizia vorrebbe altrimenti. Per esempio, se avete già in atto un rapporto eccellente, potete anche decidere di cedere su una questione determinata, confidando che in qualche circostanza futura la controparte riconosca di «dovervi qualcosa» e vi restituisca il favore. Oppure potete ragionevolmente decidere che una o più questioni, tutto considerato, non meritano che ci si batta per esse. Ma insistiamo sul punto che non conviene cedere quando lo si farebbe come un tentativo per migliorare un rapporto.

- *Negoziate il rapporto.* Se, nonostante i vostri sforzi per stabilire un rapporto funzionale e negoziare sui merito le divergenze concrete, problemi personali sbarrano ancora la strada, negoziateli nel *loro* merito. Esprimete le vostre preoccupazioni per il comportamento della controparte e discutetelo come fareste per una divergenza materiale. Evitate di giudicarlo o di contestarne le motivazioni. Spiegate, invece, le vostre percezioni e i vostri sentimenti e indagate su quelli altrui. Proponete criteri neutrali o equi princìpi per determinare come dovreste trattarvi l'un l'altro e rifiutate di cedere a tattiche di forza. Impostate la vostra discussione guardando avanti, non indietro, e operate sull'assunto che la controparte può non percepire tutte le conseguenze che vedete voi e potrebbe cambiare ii proprio atteggiamento se ne vedesse la necessità.

Come sempre in un negoziato, dovete aver riflettuto a fondo sulla vostra MAAN. In qualche caso, la controparte può arrivare a comprendere che le vostre preoccupazioni sono un problema *comune* solo accorgendosi che la vostra MAAN, nel caso non riusciste a trovare una soluzione soddisfacente per voi, non sarebbe molto buona per lei.

- *Distinguete il vostro modo di trattare gli altri da come gli altri trattano voi.* Non c'è bisogno di emulare un comportamento non costruttivo. Così facendo si può «dar loro una lezione», ma non è detto che sia quella che vorremmo. Nella maggior parte dei casi, replicare nello stesso modo rafforza il comportamento che non ci piace. Incoraggia la controparte a ritenere che tutti si comportano in quel modo, e che quello è il solo modo per proteggersi. Il nostro

comportamento dovrebbe essere inteso a modellare e incoraggiare il comportamento che preferiremmo e ad evitare che venga premiato il comportamento che non ci piace, il tutto senza compromettere i nostri interessi oggettivi.

- *Trattate razionalmente l'apparente irrazionalità.* Buona parte – forse la maggiore – del modo di comportarsi a questo mondo non è molto razionale. Come diciamo nel Capitolo II, i negoziatori sono innanzi tutto persone. Spesso si agisce impulsivamente o si reagisce senza aver riflettuto, specialmente quando siamo irritati, spaventati o frustrati. E tutti conosciamo persone che sembrano giusto irrazionali, quale che sia la situazione. Come si procede con un simile modo di comportarsi?

Primo, riconoscete che, mentre la gente spesso non negozia razionalmente, vale la pena che tentiate di farlo voi. In un manicomio, non occorrono medici psicopatici. Analogamente, per affrontare l'irrazionalità di altri negoziatori, sarebbe bene che foste voi quanto più possibile assennati.

Secondo, revocate in dubbio il vostro assunto che gli altri si stanno comportando irrazionalmente. Forse vedono la situazione in modo diverso. Nella maggior parte dei conflitti, ogni parte crede di rispondere ragionevolmente «no» a quello che si sente chiedere. Forse gli altri percepiscono il nostro ben costruito discorso di apertura come inaccettabile nella sostanza; forse danno una diversa valutazione alle cose; o forse c'è un difetto di comunicazione.

A volte si hanno opinioni che molti di noi ritengono obiettivamente «irrazionali», come nel caso di coloro che hanno paura di volare. Dal loro punto di vista, tuttavia, queste persone reagiscono razionalmente al mondo *come lo vedono.* A qualche livello, esse credono che *quell'aereo* cadrà. Anche noi, se lo credessimo, non voleremmo. È la percezione che è distorta, non la risposta ad essa. Né dire a tali persone che si sbagliano (con quanti studi scientifici si voglia) né punirle per le loro credenze riesce a modificare il loro modo di sentire. D'altra parte, se le interrogate con partecipazione, prendendo sul serio i loro sentimenti e cercando di ricostruire il loro ragionamento fino alla radice, è talvolta possibile ottenere un cambiamento. Lavorando insieme, potete scoprire un salto logico, una percezione sbagliata di un dato di fatto, o un'associazione traumatica

risalente a tempo prima, che, una volta portata alla luce, può essere esaminata e modificata dalle persone stesse. In sostanza, voi badate agli interessi psicologici che stanno dietro la loro posizione, per aiutarle a trovare una strada che consenta loro di soddisfare in modo più efficace una parte maggiore di essi.

5. *«Bisogna negoziare anche con i terroristi o con tipi come Hitler? Quando si giustifica rifiutare il negoziato?»*

Per quanto sgradevole sia la controparte, se non avete una migliore MAAN, il problema che vi sta di fronte non è *se* negoziare, ma *come.*

- *Negoziare con terroristi?* Sì. Di fatto, nel senso che voi state tentando di influenzare le loro decisioni – e loro stanno tentando di influenzare le vostre – voi state negoziando con loro anche se non gli parlate. La questione è se farlo a distanza con azioni e parole come «Non negozieremo mai con terroristi!» o farlo più direttamente. In generale, quanto migliore è la comunicazione, tanto più grandi sono le vostre possibilità di esercitare influenza. Se si possono risolvere i problemi relativi alla sicurezza personale, ha un senso instaurare un dialogo con terroristi, se trattengono ostaggi o minacciano qualche atto di violenza. Se avete qualche argomento valido, è più probabile che siate voi a influenzare loro che loro voi. (La stessa motivazione si applica al caso dei «terroristi negoziali», quelli che cercano di usare sporchi trucchi.)

Negoziare non significa cedere. Pagare riscatti o cedere a ricatti comporta alti costi. Premiare un sequestro ne incoraggia altri. Attraverso la comunicazione si possono convincere i terroristi (e altri pronti a imitarli) che non saranno pagati riscatti. Si può anche venire a conoscenza di qualche loro interesse legittimo ed elaborare una soluzione nella quale nessuna delle due parti sia soccombente.

Con l'aiuto di mediatori algerini, gli Stati Uniti e l'Iran sono stati capaci di negoziare il rilascio nel gennaio 1981 di diplomatici americani che erano stati detenuti per più di un anno nell'ambasciata americana a Teheran. La base dell'accordo fu che *ciascuna parte ha avuto non più di quanto fosse suo di diritto.* Gli ostaggi sarebbero stati liberati; l'Iran avrebbe pagato i

suoi debiti; dopo di che i fondi iraniani sotto sequestro negli Stati Uniti sarebbero stati restituiti all'Iran; gli Stati Uniti avrebbero riconosciuto il governo dell'Iran e non avrebbero interferito nei suoi affari interni; e così via. Sarebbe stato difficile se non impossibile elaborare una soluzione senza negoziare. E, nonostante la patente illegalità dell'occupazione dell'ambasciata statunitense, ambo le parti trassero beneficio dai negoziati che infine si svolsero nell'autunno del 1980. Si dice spesso che pubblici ufficiali dovrebbero rifiutarsi di parlare con terroristi politici perché così facendo conferirebbero dignità e riconoscimento alla loro azione illegale. È vero che per un'alta personalità dello Stato incontrarsi con terroristi può apparire come un accrescimento della loro importanza, in misura tale da superare l'eventuale guadagno. Alquanto diverso è però il contatto a livello professionale. Negoziatori della polizia hanno imparato che il dialogo personale diretto con criminali che detengono ostaggi porta frequentemente alla liberazione degli ostaggi e all'arresto dei criminali.

Durante il dirottamento del volo 422 delle Kuwait Airways nel 1988, vi furono con i dirottatori negoziati estesi, ma su questioni sempre più secondarie. Il governo del Kuwait dichiarò seccamente fin dall'inizio dell'incidente che non avrebbe rilasciato gli Sciiti condannati per atti di terrorismo imprigionati nel Kuwait, e non si scostò mai da tale principio fondamentale, ma le autorità locali a Cipro e in Algeria negoziarono incessantemente su cose come permessi di atterraggio, rifornimento di carburante, contatti con i mass media e rifornimento di viveri. Per ogni transazione, le autorità ottennero il rilascio di un numero sempre più alto di ostaggi. Nel contempo, come correligionari musulmani, fecero appello agli ideali islamici di misericordia e al monito del Profeta contro la presa di ostaggi. Alla fine tutti gli ostaggi vennero rilasciati. Anche ai dirottatori venne concesso di lasciare l'Algeria, ma la loro prolungata e imbarazzante dimostrazione di incapacità a conseguire alcuno dei loro scopi proclamati contribuì senza alcun dubbio alla successiva riduzione dei dirottamenti terroristici.

- *Negoziare con tipi come Hitler?* Dipende dalle alternative. Alcuni interessi possono meritare che si combatta e anche che si muoia. Molti di noi pensano che liberare il mondo dal fascismo, opporsi all'aggressione territoriale e far cessare il genocidio rientrano in tale

categoria. Se sono in gioco interessi di tale portata, e non ci sono mezzi meno costosi, dovreste essere preparati a combattere, se può servire, e talvolta – diranno alcuni – anche se non servirà a nulla.

D'altro lato, la guerra è una brutta faccenda, troppo spesso circonfusa di un alone romantico. Se *potete* conseguire una quota sostanziale dei vostri interessi attraverso mezzi meno violenti, dovreste prendere tale ipotesi in seria considerazione. Poche guerre sono così squilibrate come la liberazione del Kuwait da parte delle Nazioni Unite. E persino in questo caso, una ritirata negoziata delle forze irachene dal Kuwait avrebbe potuto evitare l'incendio dei pozzi di petrolio kuwaitiani, il danno ambientale al Golfo Persico e le enormi sofferenze umane causate dalla guerra.

Ancor più importante, la guerra non garantisce risultati migliori di quelli che possono essere acquisiti con altri mezzi. Come *leader* dell'Unione Sovietica, Stalin non era per molti aspetti meno contestabile – agli occhi del resto del mondo – di quanto non lo fosse stato Hitler. Commise varie aggressioni territoriali, praticò il genocidio e promosse un'ideologia statolatrica che in pratica non era poi tanto diversa dal nazionalsocialismo. Ma nell'era della bomba H conquistare l'Unione Sovietica come gli Alleati avevano occupato la Germania non era più una soluzione attuabile. Né i princìpi in gioco sembravano giustificare il reciproco annientamento. Invece, l'Occidente aspettò, paziente e tenace nella sua opposizione morale al comunismo sovietico, finché questo incominciò a crollare da solo.

Persino con tipi come Hitler e Stalin noi dovremmo negoziare, se vi sono concrete possibilità di ottenere attraverso il negoziato risultati che, tutto sommato, soddisfino i nostri interessi più di quanto non lo farebbe la nostra MAAN. Quando scoppia una guerra, in molti casi essa è in realtà una mossa all'interno di un negoziato. La violenza è diretta a modificare la MAAN della controparte, o la sua percezione di essa, così che essa possa più prontamente aderire alle nostre condizioni di pace. In casi del genere, pensare in termini di negoziato è vitale, per non dimenticare di costruire e comunicare la nostra offerta in modi tali da poterci ragionevolmente attendere che siano convincenti per la controparte.

- *Negoziare con gente che agisce in base a convinzioni religiose?* Sì. Sebbene le convinzioni religiose non si cambino con il negoziato, le

azioni, anche quelle che si basano su tali convinzioni, *possono* essere influenzate. Tale fu il caso del dirottamento dell'aereo delle Kuwait Airways. Un punto chiave, che vale la pena di ribadire, è che negoziare non esige compromessi sui princìpi. Più di frequente, il successo si consegue trovando una soluzione sostanzialmente coerente con i princìpi di ambo le parti.

Molte situazioni, del resto, sono conflitti «religiosi» solo in apparenza. Il conflitto nell'Irlanda del Nord fra protestanti e cattolici, come quello nel Libano tra cristiani e musulmani, non riguarda la religione. In ognuno di questi casi, la religione serve come comoda linea di frontiera per dividere un gruppo dall'altro. La discriminazione poi si rafforza in quanto la denominazione confessionale viene usata per dividere i luoghi dove la gente vive, quelli dove lavora, gli amici che deve frequentare e i partiti per i quali deve votare. Il negoziato fra tali gruppi è altamente auspicabile, in quanto accresce le probabilità che essi riescano a trovare soluzioni pratiche conformi ai loro reciproci interessi.

- *Quando si giustifica rifiutare il negoziato?* Se ha senso negoziare e quanto impegno metterci dipende da quanto potete trovare soddisfacente la vostra MAAN e da quante probabilità pensate che ci siano che il negoziato dia risultati migliori. Se la vostra MAAN è buona e il negoziato non lascia bene sperare, non c'è motivo per perderci il vostro tempo. D'altra parte, se la vostra MAAN è urto schifo, dovete adattarvi all'idea di investire un po' più di tempo – anche se il negoziato non promette molto – per verificare se non ne possa uscire qualcosa di meglio.

Per compiere questa analisi, dovete riflettere a fondo sulla vostra MAAN e su quella della controparte. Non dovete compiere l'errore di una certa banca che negoziò con una compagnia petrolifera in fallimento. Legalmente, la banca aveva il diritto di impadronirsi dell'intera società, ma nel caso specifico il giudice disse di volere un accomodamento tra le parti. La banca offrì di prendere il 51 per cento delle azioni e di ridurre l'interesse sul prestito, ma la compagnia (di proprietà dei suoi dirigenti) fece muro. Frustrata, la banca perse mesi nel tentativo di ottenere dalla compagnia una

qualche disponibilità a negoziare. Comprensibilmente, la compagnia rifiutò, vedendo che la sua MAAN consisteva semplicemente nell'aspettare un rialzo del prezzo del petrolio. A quel punto, avrebbe potuto estinguere il debito e si sarebbe tenuta il 100 per cento delle azioni. La banca non era stata capace di cogliere chiaramente la propria MAAN e quella della compagnia. Lo avesse fatto, avrebbe dovuto negoziare *con il giudice*, facendogli notare quanto la situazione fosse scorretta e impugnabile. Invece, pensò di non avere altra scelta se non negoziare con quella società.

Gli Stati spesso commettono l'errore di supporre di avere una MAAN migliore di quella che hanno: per esempio, quando danno per scontato che, laddove, in una certa situazione, dovessero fallire i mezzi «politici» e quelli «economici», ci sarebbe pur sempre «l'opzione militare». Ma *non* c'è sempre un'opzione militare valida. (Considerate la maggior parte delle situazioni con presa di ostaggi, nelle quali non c'è opzione militare che possa realisticamente garantire la loro incolumità. Azioni come quella degli israeliani sull'aeroporto di Entebbe, in Uganda – un aeroporto che era stato progettato e costruito da ingegneri israeliani – sono eccezioni, che inoltre diventano sempre più rare dopo ogni successo, in quanto i terroristi affinano le loro tattiche.). Che si abbia o no una soluzione autonoma dipende dalle circostanze: può l'obiettivo essere raggiunto grazie ai nostri soli sforzi o ci vuole anche una decisione di qualcuno dall'altra parte? In tal caso, chi dobbiamo influenzare, quale decisione ci occorre e come, in ogni caso, la forza militare potrebbe influenzare la decisione?

Non pensate a priori di avere una MAAN migliore che negoziare, o dì non averne. Rifletteteci a fondo. E solo dopo decidete se conviene o no negoziare.

6. *«Come devo adattare il mio modo di negoziare per tener conto delle differenze di personalità, genere, cultura e così via?»*

Sotto certi aspetti la gente si assomiglia dappertutto. Abbiamo bisogno di essere amati, siamo sensibili al rispetto degli altri e di noi stessi, e non ci piace che ci si approfitti di noi. Per altri versi, le persone – anche quelle con un retroterra abbastanza simile – sono alquanto diverse. Alcuni di noi sono estroversi, altri timidi; alcuni privilegiano l'espressione verbale e spaccano il capello in quattro, altri hanno una maggiore fisicità ed emotività; alcuni

sono bruschi, altri più circospetti e pieni di tatto; alcuni cercano lo scontro, altri farebbero quasi di tutto per evitarlo. Come negoziatori, persone diverse hanno interessi diversi e differenti stili di comunicazione. Possono essere persuase da cose diverse, e possono avere modi diversi di prendere le loro decisioni. Come ci dobbiamo adattare a tali somiglianze e diversità negoziando con persone diverse? Diamo qualche indicazione.

- *Adattate il passo.* In ogni negoziato è altamente desiderabile essere sensibili ai valori, percezioni, preoccupazioni, norme di comportamento e umori di coloro con i quali state trattando. Adattate di conseguenza il vostro comportamento. Se state negoziando con qualcuno, è quella la persona che voi state cercando di influenzare. Quanto più riuscite a mettervi in sintonia con il modo di pensare di quella persona, tante più probabilità ci sono che riusciate a trovare un accordo. Fra le diversità che comunemente si riscontrano nei negoziati ci sono le seguenti:

- Ritmo: lento o veloce?
- Formalismo: rigido o rilassato?
- Collocazione fisica durante il colloquio: vicini o lontani?
- Accordi scritti o verbali: quali sono i più vincolanti e quali i più comprensivi?
- Franchezza della comunicazione: diretta o indiretta?
- Quadro temporale: breve o più lungo?
- Ampiezza del rapporto: strettamente professionale o onnicomprensivo?
- Presumibile terreno dell'azione: pubblico o privato?
- Chi negozia: persone dello stesso rango o le più competenti in materia?
- Rigidità degli impegni: scolpiti nel marmo o ispirati a una certa flessibilità?

- *Adattate il nostro consiglio generico alla situazione specifica.* Questo libro verte su generalità, che non si applicano nello stesso modo in ogni circostanza e con qualsiasi persona. Però le proposizioni

basilari sono generalmente applicabili. Se non ci sono ragioni impellenti per agire diversamente, noi consigliamo di articolare intorno ad esse il vostro approccio specifico a ogni negoziato, il miglior modo di *mettere in pratica* tali princìpi generali dipenderà dal contesto specifico. Considerate dove siete, con chi avete a che fare, gli usi locali, la vostra esperienza passata con quel negoziatore, e così via, per modellare un modo di procedere adatto alla situazione.

- *Fate attenzione alle differenze di credo e di costumi, ma evitate di applicare gli stereotipi agli individui.* Gruppi e luoghi diversi hanno credenze e consuetudini differenti. Imparate a conoscerle e a rispettarle, ma attenti a non trarne pregiudizi sugli individui.

Gli atteggiamenti, gli interessi e altre caratteristiche di un individuo sono spesso alquanto diversi da quelli del gruppo al quale appartiene. Per esempio, il giapponese «medio» tende piuttosto a preferire metodi di comunicazione e di negoziazione indiretti, ma i giapponesi come individui coprono l'intera gamma degli stili negoziali. C'è nel loro governo un ministro eminente che è famoso per il suo ruvido «stile americano», che poi non è per nulla tipico di molti americani autentici. Alcune ricerche suggeriscono che le donne sono più inclini degli uomini a raccogliere informazioni in modo più aperto e meno sistematico, a essere più sensibili ai rapporti e ad agire secondo una morale basata più sull'attenzione e il riguardo verso gli altri che su precise carte di diritti. Gli stessi dati, tuttavia, suggeriscono che moltissime persone dell'uno e dell'altro sesso non si comportano secondo il loro stereotipo.[11]

Fare supposizioni su qualcuno basandosi sulle caratteristiche del gruppo al quale appartiene è offensivo, oltre che rischioso in concreto, in quanto nega a quella persona la sua individualità.

Noi non diamo per scontato che le *nostre* credenze e abitudini sono dettate dal gruppo nel quale siamo capitati; pensarlo degli altri è sminuirli. Ciascuno di noi è influenzato in mille modi dall'ambiente e dall'educazione ricevuta, dalla cultura e dall'identità di gruppo, ma non in misura tale da annullarne l'individualità.

- *Controllate le vostre supposizioni; ascoltate attivamente.* Quale che sia l'idea che vi siete fatti della controparte – sia che pensiate di avere di fronte una persona come voi o una del tutto diversa – verificatela. Siate disponibili ad apprendere che l'altro può essere diverso da quello che vi aspettate. La grande varietà delle culture fornisce indicazioni quanto al genere di diversità al quale dovete fare attenzione, ma rammentatevi che tutti noi abbiamo interessi e qualità peculiari che non rientrano nel *cliché.*

XII
Domande sulla tattica

7. *«Come si prendono decisioni del tipo "Dove ci incontriamo?", "Chi deve fare la prima offerta?" e "Da quale altezza devo partire?"»*

Un medico, prima di rispondere a domande del tipo quali pillole prendere e quali cibi evitare, deve conoscere i sintomi del paziente e diagnosticare le possibili cause. Solo a quel punto può elaborare una strategia generale per rimetterlo in salute. La stessa regola vale per gli specialisti in negoziati. Non abbiamo rimedi universali brevettati. Un buon consiglio tattico esige la conoscenza delle circostanze specifiche.

Ciò può essere illustrato considerando tre esempi.

- *Dove ci incontriamo?* Che cosa ci preoccupa? Se ambo le parti tendono a essere estremamente occupate e sono soggette a continue interruzioni, trovare un luogo riservato può essere la precauzione più importante. Se la controparte si sente insicura e ha bisogno dell'aiuto dei suoi collaboratori, forse si sentirebbe più a suo agio se l'incontro avvenisse nel suo ufficio. Potete scegliere di incontrarvi nell'ufficio della controparte anche nel caso che vi voleste conservare libero di andarvene. Ci sono grafici, archivi o specialisti dei quali potreste aver bisogno durante il negoziato? Se vi servono *flip charts*, lavagne, proiettori, sarebbe più adatta una sala di riunione dotata di simili attrezzature.
- *Chi dovrebbe fare la prima offerta?* Sarebbe un errore credere che fare un'offerta sia sempre il modo migliore per gettare una cifra sul tavolo. Di regola dovreste esplorare per un po' interessi, opzioni e criteri prima di fare un'offerta. Un'offerta prematura può far sì che la controparte si senta condizionata. Una volta che ambo le parti si siano fatta un'idea del problema, un'offerta che si presenti come uno sforzo per conciliare gli interessi e i criteri che sono stati prospettati ha migliori possibilità di essere recepita come un passo costruttivo.

Facciate o no un'offerta, potete cercare di «ancorare» per tempo la discussione intorno a un approccio o a un criterio a voi favorevoli. D'altra parte, se siete impreparati e non avete idea di che cosa sarebbe ragionevole, sarete probabilmente riluttanti a mettere sul tavolo un'idea o un'offerta, forse nella speranza che la controparte si muova per prima o si riveli generosa. Ma dovete fare attenzione. È estremamente rischioso misurare il valore di una cosa dalla prima proposta o cifra della controparte. Se sapete poco circa il valore dell'oggetto, dovreste informarvi meglio prima che il negoziato incominci.

In un negoziato sul prezzo, quanto più le due parti sono preparate tanto meno ha importanza quale delle due parla per prima. Piuttosto che imparare regole su chi deve fare la prima offerta, sarebbe meglio imparare la regola di essere ben preparati su misure del valore estranee alle parti.

- *Da quale livello devo partire?* Molti tendono a misurare il successo dalla distanza rispetto al punto di partenza della controparte. Anche se la prima cifra è un'affermazione totalmente arbitraria sul «prezzo di listino» o il «valore al dettaglio», i compratori sono generalmente contenti di ottenere qualcosa con uno sconto. Non hanno controllato il mercato. Non sanno quanto costerebbe la loro migliore alternativa, e perciò traggono soddisfazione dal pagare meno del primo prezzo richiesto.

In tali circostanze, se siete il venditore, dovreste normalmente esordire con la cifra più alta che potreste giustificare senza essere in imbarazzo. Un altro modo di affrontare il problema è di partire con la cifra più alta della cui equità potreste tentare di convincere un terzo neutrale. Nel comunicare tale importo, voi dovreste prima spiegare i motivi e quindi dire la cifra (se la controparte sente per prima cosa una cifra che non le garba, può non ascoltare la spiegazione che segue).

Una tale cifra di apertura non deve essere presentata come una posizione rigida. Infatti, quanto più rigidamente voi enunciate le vostre cifre di partenza, tanto più danneggiate la vostra credibilità a mano a mano che ve ne discostate. È più sicuro e almeno altrettanto efficace dire qualcosa tipo: «Ebbene, un fattore da considerare sarebbe quello che altri pagano per un lavoro di questo genere. A New York, per esempio, pagano 18 dollari l'ora.

Che ve ne pare?». In questo modo avete espresso un criterio e anche una cifra, senza per altro impegnarvi.

- *La strategia dipende dalla preparazione.* Ci sono sulla strategia due princìpi generali degni di attenzione. Primo, in quasi tutti i casi, la strategia è una funzione della preparazione. Se siete ben preparati, la strategia si suggerisce da sola. Se siete ben ferrati sui criteri significativi per il vostro negoziato, sarà ovvio quali discutere e quali la controparte potrebbe invocare. Se avete analizzato con cura i vostri interessi, vi sarà chiaro che cosa menzionare subito e che cosa tenere per dopo o non tirar fuori per niente. E se avrete formulato per tempo la vostra MAAN, saprete anche quando sarà il momento di rompere.

Secondo, una strategia intelligente non può fare a meno della preparazione. Se voi formulate un piano accuratamente calibrato per sfilare i calzini alla controparte, questa vi può prendere in contropiede presentandosi con i sandali. La vostra strategia potrebbe dipendere dal mettere subito in discussione i problemi relativi al rapporto, ma la controparte potrebbe voler parlare delle rispettive MAAN. Poiché non potete mai essere sicuri di quale sarà la strategia degli altri, è molto meglio conoscere il terreno che pianificare il percorso.

8. *«In concreto, come si passa dal formulare ipotesi ad assumersi impegni?»*

Abbiamo offerto una gran quantità di consigli su come sviluppare nel negoziato opzioni sensate, reciprocamente soddisfacenti, e su come evitare o superare una serie di problemi concernenti le persone. Rimane la domanda: come si arriva a stringere? Non crediamo che ci sia un procedimento migliore in assoluto, ma ci sono alcuni princìpi generali degni di essere considerati.

- *Pensate alla conclusione fin dall'inizio.* Ancor prima che incominciate a negoziare, è bene che vi raffiguriate quale aspetto potrebbe avere un esito positivo. Ciò vi aiuterà a scoprire quali problemi dovrete affrontare nel negoziato e che cosa ci vorrebbe per risolverli. Immaginate anche come potrebbe essere l'applicazione

dell'accordo. Quali problemi dovranno essere risolti? Quindi tornate indietro. Chiedetevi come la controparte potrebbe spiegare con successo e giustificare ai propri referenti l'accordo raggiunto («Saremo nel primo decile di tutti gli elettrici dell'Ontario» – «Noi paghiamo meno del valore indicato da due su tre periti»). Pensate a quello che ci vorrà per voi per fare lo stesso. Quindi chiedetevi quale tipo di accordo consentirebbe a tutti e due di fare affermazioni simili. Infine, pensate a quello che ci vorrebbe per persuadere la controparte – e voi stessi – ad accettare l'accordo proposto, piuttosto che continuare a negoziare.

Tenete presenti queste domande a mano a mano che il vostro negoziato procede, riformulandole e completandole nella vostra visione a mano a mano che disponete di più informazioni. Concentrarvi in questo modo sul vostro scopo vi aiuterà a mantenere il negoziato sulla giusta strada.

- *Considerate l'elaborazione di uno schema di accordo.* In negoziati che si concluderanno con un accordo scritto, è di regola una buona idea schizzare, come parte della vostra preparazione, le grandi linee di quello che l'accordo potrà essere. Tale «schema di accordo» è un documento in forma di accordo, ma con spazi bianchi per ogni termine che deve essere raggiunto attraverso il negoziato. Il modulo tipo per la compravendita che si può ottenere da qualsiasi agente immobiliare è un esempio di schema particolareggiato. In altri casi può bastare un semplice elenco di voci. Mettere a punto uno schema di accordo, più o meno particolareggiato, aiuterà ad assicurare che problemi importanti non siano trascurati durante la negoziazione. Uno schema del genere può servire come punto di partenza e come agenda per la trattativa, aiutandovi a usare bene il vostro tempo.

Sia che incominciate o no il vostro negoziato con uno schema di accordo, conviene stendere strada facendo i possibili termini. Lavorare su una bozza aiuta a mantenere in riga la discussione, tende a far affiorare problemi importanti che potrebbero altrimenti essere trascurati e dà un senso di avanzamento. Scrivere cammin facendo fornisce inoltre una traccia di quanto è stato detto, riducendo le probabilità di equivoci successivi. Se lavorate su uno schema di accordo, abbozzare può consistere in nient'altro

che riempire gli spazi vuoti a mano a mano che discutete ogni termine, o, se non avete ancora raggiunto il consenso, può consistere nel prendere nota delle proposte alternative.

- *Procedete gradualmente verso gli impegni.* A mano a mano che il negoziato va avanti e voi discutete, per ogni questione, ipotesi e criteri, dovreste cercare proposte che riflettano tutte le considerazioni fatte e soddisfino quanto più è possibile gli interessi di ciascuna parte rispetto a quel punto. Se non siete ancora in grado di raggiungere l'assenso su una soluzione specifica, cercate almeno di restringere il ventaglio delle opzioni da tenersi aperte e passate al punto successivo. Può darsi che una soluzione migliore o una possibilità di scambio saltino fuori più tardi («Bene. Quindi lo stipendio potrebbe essere qualcosa fra 28 e 30 mila dollari. Vogliamo parlare della data d'inizio?»).

Per incoraggiare il *brainstorming* è una buona idea stabilire esplicitamente che tutte le formulazioni sono indicative. Questo vi consentirà di avere un certo senso di progresso durante la discussione, evitando nel contempo l'effetto inibitorio di temere che ogni ipotesi discussa possa essere recepita come un impegno. Le formulazioni indicative devono essere serie e non dovrebbero essere cambiate senza motivo. Però rendete chiaro che non vi state impegnando irrevocabilmente su niente finché non avrete visto il pacchetto finale, in testa a uno schema di accordo, per esempio, potreste scrivere: «Bozza indicativa – Nessun impegno».

Il processo di avvicinamento a un accordo è raramente lineare. Siate pronti a percorrere diverse volte la lista delle questioni, andando avanti e indietro tra l'esame di un problema particolare e il pacchetto complessivo. Problemi spinosi possono essere riesaminati spesso o lasciati da parte fino alla fine, a seconda di quanto sembra più opportuno per far procedere il negoziato. Lungo la strada, evitate le pretese e le chiusure, invece, offrite ipotesi e chiedete critiche («Che ne direste di un accordo secondo le linee di questa bozza? Non sono sicuro che riuscirei a venderlo ai miei, ma potrebbe rientrare nei limiti. Qualcosa del genere potrebbe andar bene per voi? Se no, che cosa non va?»).

- *Siate tenaci nel perseguire i vostri interessi ma non rigidi nel perseguire una particolare soluzione.* Un modo per essere fermi senza essere «posizionisti» è separare i nostri interessi dai modi per soddisfarli. Quando una proposta incontra opposizione, non difendetela come tale; piuttosto spiegate di nuovo i vostri interessi soggiacenti. Chiedete se la controparte conosce un modo migliore per soddisfarli, salvaguardando i propri. Se si delinea una totale incompatibilità, chiedete se c'è qualche ragione per la quale gli interessi di una parte dovrebbero avere la priorità su quelli dell'altra.

A meno che la controparte non riesca a persuadervi che il vostro pensiero è difettoso e dovrebbe essere cambiato, restate fedeli alla vostra analisi. Se e quando siete convinti, modificate il vostro pensiero in conformità, esponendo prima di tutto il ragionamento («Sì, questa è un'osservazione giusta. Un modo di misurare questo fattore potrebbe essere…»). Se vi sarete preparati bene, dovreste aver previsto la maggior parte delle argomentazioni che la controparte può sollevare e aver riflettuto su come esse potrebbero influenzare l'esito.

In definitiva, lo scopo è di evitare inutili litigi. Se il disaccordo persiste, cercate accordi di seconda serie: accordi su dove consiste il disaccordo. Accertatevi che gli interessi e il modo di ragionare di ciascuna parte siano chiari. Cercate diverse ipotesi e vie d'uscita e mettetele alla prova. Come sempre, cercate di conciliare gli interessi contrastanti attraverso modelli di riferimento esterni e opzioni creative. Cercate di superare il contrasto sui modelli attraverso criteri atti a valutare quale di essi è più appropriato o proponendo scambi creativi. Siate tenaci.

- *Fate un'offerta.* Viene un momento nel quale chiarire gli interessi, inventare opzioni e analizzare strumenti di misura rende sempre meno. Una volta che un problema, o un gruppo di problemi, sono stati sviscerati a fondo, dovreste essere pronti a fare un'offerta. Una prima offerta si potrebbe limitare a mettere insieme due questioni chiave: «Potrei accettare la consegna al 30 giugno, se l'anticipo non superasse i 50 mila dollari». In seguito, tali offerte parziali si possono combinare in una proposta più globale.

Normalmente, un'offerta non dovrebbe arrivare come una sorpresa. Ci dovrebbe essere una crescita naturale della discussione. Non c'è bisogno che sia una proposta del tipo «prendere o lasciare», ma nemmeno dovrebbe essere una semplice apertura di gioco. Dovrebbe essere un'offerta che voi ritenete apprezzabile per ambo le parti, alla luce di quanto è successo fino a quel momento. Molti negoziati si concludono quando viene formulata un'offerta completa.

Dovreste fare attenzione a come e dove farla. Se la discussione è stata portata avanti in pubblico o fra gruppi numerosi, potrebbe essere utile cercare un contatto più ristretto per esplorare gli impegni finali. La maggior parte degli accordi si fa in incontri faccia a faccia fra i capi delegazione, sebbene la conclusione formale possa avvenire più tardi in una sede più ampia.

Se l'accordo prende forma, ma alcuni problemi rimangono ostinatamente aperti, cercate eque procedure per facilitare la conclusione. Dividere in due la differenza fra cifre arbitrarie porta a risultati arbitrari, ma dividere la differenza tra cifre delle quali ciascuna è spalleggiata in modo legittimo e convincente da modelli di riferimento indipendenti dalle parti è un modo per trovare un'equa via d'uscita. Un altro approccio, quando le divergenze persistono, è che una delle parti inviti una terza persona a parlare con ciascuna delle due e ad emettere, dopo consultazioni anche ripetute, una raccomandazione «ultimativa».

- *Siate generosi alla fine.* Quando intuite di essere vicini all'accordo, considerate l'opportunità di dare alla controparte qualcosa che lei apprezzerebbe, pur essendo compatibile con la logica basilare della vostra proposta. Dite chiaramente che si tratta di un gesto finale; non dovete sollevare speranze di ulteriori concessioni. Un'offerta del genere può talvolta spazzare i dubbi dell'ultimo minuto e suggellare il patto.

Dovete volere che la controparte esca dal negoziato sentendosi soddisfatta e ben trattata. Tale sentimento può ripagare profumatamente nella fase di attuazione dell'accordo, come pure nel caso di negoziati futuri.

9. *«Come posso mettere alla prova queste idee senza rischiare troppo?»*

Forse voi siete convinti che questo approccio è giusto ma siete preoccupati di non essere capaci di eseguirlo abbastanza bene da migliorare i risultati del vostro approccio abituale. Che cosa potete fare per utilizzare queste idee senza rischiare troppo?

- *Partite dal basso.* Provate con negoziati nei quali la posta è piccola, nei quali avete una buona MAAN, nei quali disponete facilmente di modelli di riferimento favorevoli, e nei quali la controparte sembri aperta a questo tipo di approccio. Incominciate con idee sviluppate dalle vostre abilità collaudate, poi tirate fuori nuove idee, una alla volta. A mano a mano che acquistate esperienza e familiarità, alzate lentamente la posta, sperimentando le nuove tecniche in contesti più importanti e rischiosi. Non dovete provare tutto e subito.
- *Investite.* Ci sono persone che giocano a tennis tutta la vita senza mai migliorare. Tali persone non vogliono guardare in modo nuovo a quello che fanno, né pensare di cambiario. I buoni giocatori riconoscono che migliorare spesso significa investire in nuovi tipi di approccio. Per un certo tempo possono fare peggio, in quanto lottano con tecniche nuove, alle quali non sono avvezzi, ma in seguito superano il loro livello precedente. Le nuove tecniche offrono maggior potenziale sul lungo termine. Voi dovete fare lo stesso con il negoziato.
- *Riesaminate la vostra prestazione.* Dopo ogni negoziato importante, trovate il tempo per ripensare a quello che avete fatto. Che cosa ha funzionato? Che cosa no? Avreste potuto fare diversamente? Considerate l'idea di tenere un diario del negoziato, che potreste rileggere di tanto in tanto.
- *Preparatevi!* Il potere negoziale, come si vedrà più avanti, non è una cosa della quale avete una certa quantità che possa essere utilizzata ovunque per qualsiasi scopo. Richiede un duro lavoro preliminare per mobilitare le vostre risorse a sopportare il peso di riuscire a essere convincenti in una particolare situazione. In altri termini, esige preparazione. Non si corre alcun rischio a essere ben preparati. Solo richiede tempo. Meglio preparati siete, tanto più adatti sarete a utilizzare queste idee e a trovarle proficue.

Programmate come costruire e mantenere con la controparte un buon rapporto funzionale. Mettete per iscritto un elenco dei vostri interessi e dei suoi. Quindi inventate una lista di opzioni che ne possa soddisfare quanti più possibile. Guardatevi attorno per una serie di indici o criteri esterni che potrebbero risultare convincenti, circa quello che va fatto, agli occhi di una ragionevole terza persona. Chiedetevi quali argomentazioni vi piacerebbe poter portare, e quindi vedete se potete trovare i fatti e le informazioni che vi occorrerebbero per portarle. Riflettete su quali indici la vostra controparte potrebbe trovare convincenti per giustificare un accordo di fronte ai propri referenti. Se i negoziatori dell'altra parte trovassero difficile giustificare i termini dell'accordo davanti ai propri rappresentati, un accordo su tali termini sarebbe improbabile. Considerate inoltre quali impegni vi piacerebbe prendesse ciascuna parte. Stendete un possibile schema di accordo.

In qualche caso vi potrebbe essere utile chiedere a un amico di aiutarvi a provare il negoziato al quale vi accingete, sia interpretando la controparte sia (dopo adeguato allenamento) assumendo lui la vostra parte, mentre voi fate l'altro (mettervi nei panni della controparte e ascoltare l'esposizione dei vostri argomenti è una tecnica molto efficace per metterne alla prova la validità). Vi potrebbe essere utile anche farvi allenare da amici più esperti di voi come negoziatori, o da consulenti professionali di negoziazione.

Sotto molti aspetti, il negoziato è come lo sport: certe persone sono naturalmente più portate e, come i migliori atleti, possono trarre il massimo profitto da preparazione, pratica e allenamento. Per altro, quelli con minor talento naturale hanno maggior bisogno di preparazione, pratica e ripetizione, e molto da guadagnarvi. Chiunque voi siate, c'è molto da imparare, e lavorare sodo ripaga. Dipende da voi.

XIII
Domande sul potere

10. *«Che differenza fa il mio modo di negoziare se la controparte è più potente?» e «Come posso rafforzare il mio potere negoziale?»*

Il modo nel quale negoziate (e nel quale vi preparate a negoziare) può fare una differenza *enorme*, qualunque sia il rapporto di forze tra le due parti.

Alcune cose non si possono avere.

Naturalmente, per quanto abili siate, ci sono limiti a quanto si può ottenere per via di negoziato. Il miglior negoziatore del mondo non riuscirà a comprare la Casa Bianca. Né vi potete aspettare il successo nel negoziato se non sarete capaci di fare alla controparte un'offerta che essa possa trovare più allettante della propria MAAN (la Migliore Alternativa a un Accordo Negoziato). Se ciò sembra impossibile, il negoziato non ha senso. Concentratevi, invece, su come migliorare la vostra MAAN e, forse, modificare la sua.

Come voi negoziate fa molta differenza.

In una situazione nella quale ci sia spazio per un accordo, il modo nel quale negoziate può fare la differenza tra accordarsi e no, o tra un esito per voi favorevole e un altro appena accettabile. Il modo nel quale negoziate può determinare se la torta si espande o viene semplicemente divisa, o se avrete con la controparte un rapporto buono oppure teso. Quando la controparte sembra avere in mano tutte le carte, il modo nel quale voi negoziate è del tutto cruciale. Supponete, per esempio, di negoziare per un'eccezione alla regola o per un'offerta di lavoro: Realisticamente, avete poco da ribattere se la controparte respinge la vostra richiesta e poco da offrire se la accetta. In una situazione del genere, la vostra abilità di negoziatore è tutto. Per quanto scarse siano le possibilità di successo, il modo nel quale negoziate determinerà se riuscirete a trarne qualche vantaggio.

Le «risorse» non sono la stessa cosa del «potere negoziale». Il potere negoziale è l'abilità di indurre qualcuno a fare qualcosa. Gli Stati Uniti sono ricchi e hanno una bella scorta di bombe nucleari, ma nessuna di queste cose è stata di grande aiuto per scoraggiare azioni terroristiche o liberare ostaggi detenuti in posti come Beirut. Che le vostre risorse vi diano potere dipenderà dal contesto: da chi cercate di persuadere e da quello che volete che faccia.

Non chiedetevi «chi è più potente?».

Cercare di stimare chi è più «potente» fra voi e la vostra controparte è pericoloso. Se concludete che siete voi, è possibile che vi rilassiate e che non vi prepariate a dovere. D'altra parte, se concludete di essere più debole della controparte, c'è il rischio che vi perdiate d'animo e, ancora una volta, che non dedichiate sufficiente attenzione a come potreste fare per convincerla. Comunque concludiate, non vi aiuterà a progettare come meglio procedere.

Di fatto, potete fare molto per accrescere il vostro potere negoziale anche quando la bilancia delle risorse pende tutta da una parte. Naturalmente, ci sono negoziati nei quali, almeno sul breve termine, le carte migliori sono in mano agli altri. Però, in questo mondo sempre più interdipendente, ci sono quasi sempre risorse e potenziali alleati che un negoziatore abile e tenace può sfruttare, almeno per smuovere l'ago, se non proprio per rovesciare l'equilibrio. Non potete sapere che cosa è possibile se non ci provate.

Talvolta sembra che qualcuno preferisca sentirsi impotente e credere che non ci sia nulla da fare per modificare la situazione. Tale convinzione aiuta ad evitare di sentirsi responsabile o colpevole della propria inerzia. Evita inoltre i costi del tentare di modificare la situazione, ossia fare uno sforzo e rischiare una sconfitta, che può essere per quella persona motivo di imbarazzo. Tuttavia questo modo di sentire, per quanto comprensibile, non modifica la realtà di ciò che quella persona potrebbe compiere attraverso un negoziato efficace. È un atteggiamento autodistruttivo e consolatorio.

A spanne, è meglio essere ottimisti: guardate un po' più in là del vostro naso. Senza sprecare troppe risorse in cause senza speranza, riconoscete che in molti casi vale la pena di tentare anche se il successo non è garantito. Chi non risica non rosica. Gli studi sul negoziato mostrano in modo probante

che c'è una forte correlazione tra obiettivo e risultato. Nei limiti del ragionevole, un atteggiamento costruttivo ripaga.

Il potere negoziale ha molte fonti.

Come accrescere il vostro potere negoziale? L'intero libro è un tentativo di rispondere a questa domanda. Il potere negoziale ha molte fonti. Una è di avere una buona MAAN. A patto che vi credano, è convincente dire alla controparte che avete un'alternativa migliore. Ma anche ciascuno dei quattro fattori del metodo delineato nella Parte seconda di questo libro – persone, interessi, opzioni e criteri obiettivi – è una fonte di potere negoziale. Se la controparte è forte in un campo, voi potete tentare di rafforzarvi in un altro. A queste cinque fonti ne vorremmo ora aggiungere una sesta: il potere della fiducia.

- *C'è potere nello sviluppare un buon rapporto funzionale fra le persone che negoziano.* Se voi comprendete la controparte ed essa vi comprende; se le emozioni vengono riconosciute e le persone vengono trattate con rispetto anche quando non si è d'accordo; se c'è una chiara comunicazione nei due sensi, con un buon ascolto; e se i problemi personali vengono trattati in maniera diretta, senza chiedere né fare concessioni sul merito, i negoziati tendono a essere più fluidi e più proficui per ambo le parti. In questo senso, il potere negoziale non è un fenomeno a somma zero. Più potere negoziale per la controparte non significa necessariamente meno potere per voi. Quanto migliore il vostro rapporto funzionale, tanto più ciascuno di voi sarà capace di influenzare l'altro.

Contrariamente a una certa saggezza convenzionale, voi trarrete spesso beneficio se la controparte accrescerà la propria capacità di influenzarvi. Due persone con una ben meritata reputazione di essere degne di fiducia sono rispettivamente più capaci di influenzarsi vicendevolmente di quanto non lo siano due persone in fama di disonestà. Il fatto che voi vi possiate fidare della controparte accresce la sua capacità di influenzarvi. Ma anche voi ne beneficiate. Potete senza timore stipulare accordi dai quali trarrete beneficio entrambi.

Una buona comunicazione è una fonte di potere negoziale particolarmente significativa. Costruire con incisività il vostro messaggio, ascoltare la controparte e dar segno di aver udito sono tutte cose che possono accrescere la vostra forza di persuasione. John F. Kennedy era giustamente famoso per la sua abilità nella prima di queste cose, come nel possente messaggio: «Non negozieremo mai per paura. Ma che non si abbia mai paura di negoziare».[12]

Non occorre che un messaggio sia univoco perché sia chiaro ed efficace. In molti casi, aiutare la controparte a capire quello che pensate – anche se siete incerti su qualcosa – può ridurre i suoi timori, far piazza pulita di percezioni errate e promuovere l'applicazione comune al *problem solving.* Considerate il caso del fornitore che fa quella che ritiene possa essere un'offerta competitiva per un contratto di fornitura. Il compratore trova buoni l'offerta e l'offerente, ma si preoccupa che la ditta fornitrice, che è nuova su quel mercato, possa non essere in grado di fornire i quantitativi necessari per far fronte ai suoi momenti di punta. Se l'acquirente dice semplicemente «no, grazie» e poi paga di più un'altra ditta, l'offerente può pensare che l'offerta non sia piaciuta e non avrà nessuna possibilità di convincere l'acquirente che avrebbe potuto far fronte alle quantità richieste. Sarebbe meglio per ambedue se, invece, il compratore lo facesse partecipe sia del suo interesse per l'offerta sia delle sue preoccupazioni.

Ascoltare attentamente può accrescere il vostro potere negoziale aumentando il vostro grado di informazione sugli interessi della controparte o sulle possibili opzioni. Una volta che avrete compreso i sentimenti e le preoccupazioni della controparte, potete incominciare a rivolgervi a lei, a esplorare le aree di accordo e di disaccordo e a sviluppare utili modi di procedere in seguito. Considerate, per esempio, il caso di un anziano che i suoi medici avrebbero voluto spostare dall'ospedale nel quale si trovava in un altro, dotato di attrezzature specialistiche. A più riprese i medici gli avevano spiegato che l'ospedale specializzato sarebbe stato meglio per lui, ma quello aveva sempre rifiutato di muoversi. Vedendo che egli agiva contro il proprio interesse, i medici giudicavano il suo comportamento irrazionale. Un giovane praticante, invece, lo prese sul serio e ascoltò attentamente perché non si voleva muovere. Il paziente gli raccontò che in vita sua era stato più volte abbandonato, e che temeva che quello

spostamento potesse avere un effetto del genere. Il medico affrontò direttamente tali preoccupazioni e l'uomo accettò volentieri di essere trasferito.

Dar segno di aver ascoltato la controparte accresce molte la vostra capacità di persuaderla. Quando la controparte si sente ascoltata *da* voi, è più incline a dar ascolto *a* voi. È relativamente facile ascoltare quando la controparte sta dicendo qualcosa che voi condividete. Più difficile è ascoltare cose che disapprovate, ma quello è il momento nel quale l'ascolto è più utile. Ascoltate prima di lanciarvi in una replica. Informatevi. Accertatevi di aver capito il suo punto di vista; e assicuratevi che lei sappia che avete capito. Una volta che la controparte sa che avete capito quello che ha detto, non può liquidare il vostro dissenso come semplice incomprensione.

- *C'è potere nel comprendere gli interessi.* Quanto più amaramente comprendete le preoccupazioni della controparte, tanto più sarete capace di soddisfarle al minimo costo per voi. Badate agli interessi latenti o sottaciuti che contano veramente. Quanto agli interessi materiali come il denaro, cercate di sapere che cosa c'è sotto («Per che cosa il denaro sarà usato?!»). A volte anche la posizione più rigidamente formulata e inaccettabile riflette un interesse sottostante che è compatibile con il vostro.

Considerate il caso di un uomo d'affari che voleva acquistare un'emittente privata. L'azionista di maggioranza era disposto a vendere i suoi due terzi per una somma ragionevole, ma il proprietario dell'ultimo terzo (che fungeva anche da direttore) chiedeva per la propria quota un prezzo che sembrava esagerato. L'uomo d'affari aveva aumentato la propria offerta diverse volte, e incominciava a pensare di lasciar perdere. Infine, si informò più a fondo circa gli interessi dell'azionista di minoranza (che era una donna). Così saltò fuori che questa non era interessata tanto al denaro quanto a conservare la direzione. Allora le offrì di acquistare da lei solo la quota che gli serviva ai fini fiscali e di lasciarle la direzione. L'offerta venne accettata a un prezzo che gli fece risparmiare quasi un milione di dollari. L'aver compreso quali erano i veri interessi del venditore aveva fortemente accresciuto il potere negoziale dell'acquirente.

- *C'è potere nell'inventare una soluzione elegante.* Un *brainstorming* ben riuscito accresce la vostra capacità di influenzare gli altri. Una volta che avete capito gli interessi di ciascuna parte, è spesso possibile – come nell'esempio di poco fa – escogitare un modo intelligente per farli coincidere. A volte ciò si può ottenere inventando un'ingegnosa soluzione procedurale.

Immaginate un'asta di francobolli con offerte in busta chiusa. Il banditore vorrebbe che gli acquirenti offrissero il massimo di quanto sarebbero presumibilmente disposti a pagare per i francobolli in questione. Ogni potenziale compratore, dal canto suo, non vorrebbe pagare più dello stretto necessario. In una normale licitazione ogni acquirente cerca di offrire leggermente di più di quanto immagina possano offrire gli altri, il che è spesso meno di quanto sarebbe disposto a pagare. Nelle aste di francobolli, però, il regolamento prescrive che il maggior offerente ottenga i francobolli al prezzo dell'offerta *immediatamente inferiore* alla sua. I compratori possono in tutta tranquillità offrire *esattamente* quello che sarebbero disposti a pagare, perché il banditore garantisce che *non dovranno pagare quella cifra!* Nessun partecipante viene lasciato con il rammarico che avrebbe potuto offrire di più, e il miglior offerente è contento di pagare meno di quanto aveva offerto. Il banditore è pure contento, ben sapendo che la differenza tra l'offerta più alta e quella che viene subito dopo è normalmente più piccola dell'incremento complessivo nel livello delle offerte fatte con questo metodo, rispetto a quelle di una licitazione secondo le regole correnti.[13]

- *C'è potere nell'usare modelli di legittimità esterni.* Potete usare modelli di legittimità sia come una spada per convincere gli altri sia come uno scudo per aiutarvi a resistere alla pressione di chi vuol farvi cedere arbitrariamente: «Mi piacerebbe tanto farvi uno sconto, ma questo è prezzo fisso. È quanto la General Motors ha pagato per lo stesso articolo la settimana scorsa; ecco la fattura». Proprio come, attraverso precedenti e princìpi significativi, un avvocato accresce la propria capacità di convincere il giudice, così il negoziatore può accrescere il proprio potere negoziale trovando precedenti, princìpi e altri criteri di equità esterni alle parti, ed escogitando modi per

presentarli con incisività ed eloquenza: «Vi sto chiedendo né più né meno di quello che date agli altri per lo stesso lavoro». «Pagheremo la casa per quello che vale, se ce lo potremo permettere. Vi offriamo quanto è stato pagato un mese fa per una casa come questa qui vicino. A meno che non ci possiate dare una buona ragione del perché la vostra casa vale di più, la nostra offerta rimane fissa e inalterata». Convincere la controparte che voi chiedete non più del giusto è uno degli argomenti più forti che possiate utilizzare.

- *C'è potere nello sviluppare una buona MAAN.* Come spieghiamo nel Capitolo VI, un modo fondamentale per accrescere il vostro potere negoziale è migliorare la vostra possibilità di rompere. Una MAAN attraente è un forte argomento con il quale persuadere la controparte della necessità che offra di più: «La ditta dall'altra parte della strada mi ha offerto il 20 per cento di più di quello che guadagno ora. Personalmente preferirei restare qui, ma, con quello che costa la vita, se non posso avere presto un buon aumento dovrò pensare a muovermi. Che cosa pensa che si possa fare?».

In aggiunta a migliorare la vostra MAAN complessiva (che cosa farete se i negoziati non portano a un accordo) dovreste anche preparare la vostra «micro MAAN»: se non si raggiunge l'accordo *in questo incontro,* qual è la soluzione migliore? È bene predisporre in anticipo una buona via d'uscita, da utilizzare se un incontro è inconcludente: «Grazie per avermi esposto il Suo punto di vista e per aver ascoltato il mio. Se decido di continuare, mi rifarò vivo, eventualmente con una nuova proposta».

Talvolta è possibile, in modi abbastanza legittimi, peggiorare la MAAN della controparte. Per esempio, un padre di nostra conoscenza cercava di convincere il figlio a tosare il prato. Gli offrì anche una notevole somma di denaro, ma senza successo. Infine, il figlio si lasciò distrattamente sfuggire la propria MAAN: «Ma papi, io non ho bisogno dì tosare il prato per guadagnare qualche soldo. Tu… be', tu lasci il portafoglio sul comò tutti i fine settimana…»). Sveltamente il padre modificò la MAAN del figlio non lasciando più in giro il portafoglio e rendendo chiaro che disapprovava la prassi di prendergli i soldi senza chiederli; il figlio incominciò a tagliare l'erba. La tattica di peggiorare la MAAN della controparte può essere usata

per costringere o per sfruttare, ma può anche essere utile per assicurare un esito corretto. Gli sforzi per migliorare la nostra alternativa e abbassare l'opinione che la controparte può avere della sua sono passaggi fondamentali per accrescere il nostro potere negoziale.

- *C'è potere nell'assumere un impegno accuratamente dosato.* Un'ulteriore fonte di potere di persuasione merita attenzione, ed è il potere di impegnarsi. Potete usare in tre modi un impegno per accrescere il vostro potere negoziale. Potete impegnarvi su quello che farete, per esempio facendo un'offerta ferma. Potete, con cautela, prendere un impegno negativo dicendo che cosa non farete. Infine, potete chiarire con precisione quali impegni vorreste che la controparte prendesse.

Dite chiaramente che cosa farete. Un modo per accrescere il vostro potere negoziale è di fare a tempo debito un'offerta ferma. Quando fate un'offerta ferma, fornite un'opzione che *voi* accetterete, rendendo nel contempo chiaro che non state precludendo la discussione di altre opzioni. Se volete convincere qualcuno ad accettare un posto, non limitatevi a parlarne: fate un'offerta. Facendo un'offerta voi rinunciate a cavillare su condizioni migliori, ma guadagnate di semplificare la scelta della controparte e di renderle più facile impegnarsi a sua volta. Per raggiungere l'accordo, tutto quello che ha da dire è «sì».

Impegnarvi a quello che fareste se la controparte accettasse i termini che voi le proponete è un modo per superare il timore che la controparte può avere di mettersi su un piano inclinato. Senza un'offerta chiara, anche una situazione penosa può sembrare preferibile all'accettazione di qualcosa a scatola chiusa, specialmente se la controparte teme che un accenno di disponibilità vi possa incoraggiare a chiedere di più. Nel 1990 il Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite cercò di indurre l'Iraq a ritirarsi dal Kuwait mediante l'imposizione di sanzioni. La risoluzione del Consiglio diceva chiaramente che l'Iraq si doveva ritirare, ma *non* diceva che, dopo il ritiro, le sanzioni sarebbero cessate. Se Saddam Hussein riteneva che le sanzioni sarebbero continuate anche dopo il ritiro, esse, per quanto spiacevoli, non costituivano per l'Iraq un incentivo a ritirarsi.

Quanto più concreta è l'offerta, tanto più è convincente. Perciò un'offerta scritta può essere più credibile di una verbale. (Un agente immobiliare di nostra conoscenza ama che il suo cliente faccia la sua offerta impilando sul tavolo mazzi di biglietti da cento dollari.) Potete anche formulare la vostra offerta come «un'occasione unica», indicando quando e come non sarà più valida. Per esempio, l'insediamento del presidente Reagan nel 1981 determinò un'occasione del genere nei negoziati per la liberazione dei diplomatici americani tenuti in ostaggio in Iran: gli iraniani non volevano dover ricominciare a negoziare con il nuovo governo degli USA.

In qualche caso, potete chiarire quello che farete se la controparte non accetta la vostra proposta. Può darsi che essa non abbia afferrato quali sarebbero per lei le conseguenze della vostra MAAN («Se non ci date il riscaldamento entro questa sera, chiamerò il telefono d'emergenza del ministero della Sanità. Lo sapete che c'è una multa di 250 dollari per il padrone di casa che non rispetta il regolamento?»).

Considerate l'opportunità di impegnarvi su quello che non farete. A volte si può persuadere la controparte ad accettare un'offerta comunque migliore della sua MAAN con il convincerla che non potete né volete offrire di più («Prendere o lasciare»). Voi non fate solo un'offerta, ma anche vi legate le mani contro eventuali modifiche. Come abbiamo discusso nel Capitolo I, chiudersi in una posizione ha costi significativi; arroccarsi prematuramente limita la comunicazione e comporta il rischio di danneggiare il rapporto col far sentire la controparte ignorata o conculcata. Il rischio è però minore se vi arroccate dopo aver compreso gli interessi della controparte e aver esplorato opzioni convenienti per ambedue, e ci saranno meno danni al vostro rapporto con la controparte se ci sono ragioni plausibili e indipendenti dalla vostra volontà per spiegare e giustificare il vostro irrigidimento.

A un certo punto, può essere meglio mettere sul tavolo un'offerta ultimativa e renderlo noto. Ciò tende a influenzare la controparte col peggiorare la sua micro MAAN, in quanto, se dice «no», si preclude definitivamente la possibilità di raggiungere un accordo migliore.

Chiarite che cosa volete che faccia la controparte. Conviene pensare ai termini precisi dell'impegno che si vuole la controparte si assuma. Ciò assicura che quello che voi chiedete non vi sfugga dalle mani. «Susan,

prometti di non interrompermi *mai* più quando sono al telefono» potrebbe essere disastroso se Susan prendesse alla lettera la sua promessa in una situazione d'emergenza. Dovete evitare un impegno vago, eccessivamente generico, che non vincola la controparte, tralascia informazioni essenziali e non risulta praticabile.

Specialmente quando avete bisogno che la controparte *faccia* qualcosa, è opportuno dirle esattamente ciò che volete essa faccia. Altrimenti può darsi che non faccia niente, non volendo fare più di quello che deve. Nell'autunno del 1990, per esempio, la capacità degli Stati Uniti di influenzare Saddam Hussein fu ridotta dall'ambiguità circa ciò che li avrebbe soddisfatti. In momenti diversi, il ritiro delle truppe irachene dal Kuwait, la distruzione degli impianti nucleari iracheni, lo smantellamento del dispositivo militare iracheno, e infine il rovesciamento di Saddam Hussein, sembrarono tutti possibili scopi degli Stati Uniti.

Utilizzate il massimo dei vostro potere virtuale.

Per ricavare il massimo dal vostro potere negoziale virtuale, dovete usare ogni fonte di potere in armonia con le altre. A volte i negoziatori badano alla loro fonte di potere più forte e cercano di usare solo quella. Per esempio, se un negoziatore ha una forte MAAN, può mettere la controparte di fronte ad essa, minacciando di rompere se il suo *ultimatum* non viene accettato. Questo porta a diminuire il potere di persuasione degli argomenti portati dal negoziatore a sostegno della propria tesi. Se andate a comunicare la vostra MAAN, sarebbe meglio farlo in modi che rispettino il rapporto, lascino aperta la possibilità di comunicare nei due sensi, sottolineino la legittimità della vostra offerta, suggeriscano come essa vada incontro agli interessi della controparte, e così via. L'impatto complessivo del potere negoziale del quale disponete sarà comunque maggiore se ogni elemento viene usato in modo da rafforzare gli altri.

Sarete inoltre più efficaci come negoziatori se credete in quello che dite e fate. Qualunque uso sarete capaci di fare delle idee contenute in questo libro, non portatele come se indossaste i vestiti di un altro. Tagliate e ricucite quello che noi diciamo finché non avrete trovato un approccio che abbia senso per voi e nel quale vi sentiate a vostro agio. Ciò può richiedere un periodo di prove e di aggiustamenti che potrà anche non essere di tutto

riposo, ma alla fine è probabile che riuscirete a massimizzare il vostro potere negoziale, se crederete in quello che dite e direte quello che credete.

Nota sullo Harvard Negotiation Project

Lo Harvard Negotiation Project è un progetto ai ricerca presso la Harvard University che si occupa di problemi del negoziato e sviluppa e diffonde metodi perfezionati di negoziazione e di mediazione. Fa parte del Program on Negotiation della Facoltà di Legge di Harvard, un consorzio di studiosi e di progetti al quale partecipano Harvard, il MIT, il Simmons College[14] e la Tufts University[15], con l'impegno di migliorare la teoria e la prassi per la risoluzione dei conflitti. Le attività del Progetto comprendono:

Elaborazione teorica. Il Progetto ha collaborato allo sviluppo di idee come la procedura di mediazione su testo unico, usata dagli Stati Uniti nei negoziati di pace nel Medio Oriente che si sono tenuti a Camp David nel settembre del 1978, e il metodo del negoziato di princìpi riassunto in questo libro.

Formazione e addestramento. Il Progetto sviluppa programmi per professionisti del negoziato (avvocati, uomini d'affari, diplomatici, giornalisti, funzionari statali, dirigenti sindacali, ufficiali e altri) come pure per studenti prima e dopo la laurea, e ha sviluppato un programma pilota per allievi della scuola media superiore. Ogni anno il Progetto offre un corso di due settimane per legali, aperto anche al pubblico in generale, nell'ambito del Programma di formazione per legali della Facoltà di Legge di Harvard. Le persone interessate possono contattare: Program of Instruction for Lawyers, Harvard Law School, Cambridge, MA 02138.

Pubblicazioni. Il Progetto allestisce materiale pratico, come *International Mediation: A Working Guide* (La mediazione internazionale. Guida operativa), liste di controllo per negoziatori, studi di casi, esercizi di negoziazione, guide per insegnanti e moduli a uso di professionisti, insegnanti e studenti. Le richieste di materiale didattico disponibile per la distribuzione, compreso quello relativo al nostro corso istituzionale *Coping with International Conflict* (Come si affronta il conflitto internazionale), devono essere rivolte a: Program on Negotiation Clearinghouse, Pound Hall 513, Harvard Law School, Cambridge, MA 02138.

Ricerca dal vivo. Partecipanti a conflitti in corso di pubblico interesse sono a volte invitati al Progetto, così che i membri del Progetto possano imparare di più intorno al processo negoziale e i partecipanti al conflitto possano beneficiare di consigli professionali.

Note

---

1. Protagonista del Borghese gentiluomo *(N.d.T.).*

2. Nell'originale *principled negotiation.* L'espressione italiana deve essere intesa nel senso nel quale si parla di un «uomo di princìpi», piuttosto che in quello insito in «una questione di principio» (*N.d.T.).*

3. Nel senso nel quale si parla di «guerra di posizione». Nell'originale *positional bargaining (N.d.T).*

4. *White mart's heavy burden,* famosa frase con la quale Rudyard Kipling esprimeva il concetto che la missione storica dei bianchi era di portare agli altri la civiltà *(N.d.T.).*

5. Come in italiano, del resto *(N.d.T.).*

6. Il personale diplomatico e militare americano sequestrato nell'ambasciata degli Stati Uniti a Teheran dagli studenti komeinisti. Vedi più avanti, pp. 68 e seguenti *(N.d.T.).*

7. *Blue Book of used car values,* ossia listino dell'usato, che si pubblica dal 1911, con un certo carattere di ufficialità in quanto procede da rilevazioni sistematiche aggiornate trimestralmente. L'equivalente italiano potrebbe essere il listino di «Quattroruote» *(N.d.T.).*

8. La soluzione finale fu ancora più vicina all'esempio della torta, poiché si stabilì addirittura di dividere in due parti (da assegnare secondo il criterio qui indicato) lo *stesso* giacimento. La Terza Conferenza delle Nazioni Unite per la Legge del Mare si è conclusa, dopo otto anni dì negoziati, il 10 dicembre 1982, giorno nel quale la Convenzione finale è stata firmata da 117 paesi ma non dagli Stati Uniti, in disaccordo proprio sulla questione del fondo marino (*N.d.T).*

9. Vedi più avanti, paragrafo La commedia del buono e del cattivo, *(N.d.T.).*

10. Noi pensiamo che, oltre a fornire un buon metodo generale per ottenere ciò che volete in un negoziato, il negoziato di princìpi possa contribuire a rendere il mondo un posto un po' più decente. Esso promuove la comprensione fra la gente, siano genitori e figli, lavoratori e dirigenti, o arabi e israeliani. Concentrarsi sugli interessi e su soluzioni creative contribuisce ad accrescere la soddisfazione e minimizza lo spreco. Appoggiarsi su criteri di equità e cercare di andare incontro agli interessi di *amba* le parti producono accordi duraturi, fondano precedenti utili e costruiscono rapporti solidi. Quanto più l'approccio *problem solving* al negoziato diventa la norma nel gestire le controversie fra gli individui e le nazioni, tanto più bassi saranno i costi del conflitto. E al di là di questi benefici sociali,

potete trovare che questo approccio serve valori di solidarietà e di giustizia in modo gratificante sui piano personale.

11. Si veda, per un primo approccio alla questione, Carol Gilligan, *In a Different Voice*, Harvard University Press, 1982.

12. Discorso inaugurale, 20 gennaio 1961.

13. Una procedura simile a questa può essere usata in tutti i casi nei quali si deve decidere l'assegnazione di qualcosa, anche quando il problema è impalpabile come la localizzazione di una discarica potenzialmente pericolosa. Si veda Howard Raiffa, *A Hypothetical Speech to a Hypothetical Audience About a Very Real Problem* (Discorso ipotetico a un pubblico ipotetico su un problema molto reale), Program on Negotiation at Harvard Law School Working Paper No. 85-5 (Documento di lavoro n. 85/5 del Programma sul Negoziato della Facoltà di Legge di Harvard).

14. Di Boston, Mass. *(N.d.T.)*

15. Di Medford, Mass. *(N.d.T.)*

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library